



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Drawing the Geometry of the Arrangement of Managers in Managerial Positions in the Country's Administrative System

Hossein Arabasadi¹, Keyvan Moradi^{2*}

1. Assistant Professor of Public Administration, Public Administration Training Center, Tehran, Iran.
2. PhD in Educational Management, Administrative and Employment Organization, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: k.moradi@atu.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

The government has always been deprived of having competent managers to an adequate level due to limitations in the field of human capital. Therefore, in addition to measures related to cadre building and hiring managers, we must also use the strategy of engineering the layout of employment and appointments. Accordingly, in this research, the geometry of employment and appointment of managers in the government has been drawn. In this geometry, the factors involved in the appointment of managers and their relationship to each other have been identified. To achieve the research objective and answer the questions, the qualitative content analysis method was used. To collect research data, while interviewing experts in the administrative system, the authors' lived experience in the field of setting standards for the employment and appointment of government managers was the basis for the work. The research findings showed that the three axes of the characteristics and performance of managers, the performance and life cycle of the executive apparatus, and the conditions of the country's administrative system play a fundamental role in drawing the geometry of employment and appointment of managers. By multiplying the different levels of the above components together logically, the geometry in question will appear.

Introduction

The government has always been deprived of having competent managers to an adequate level due to objective limitations in the field of human capital. Therefore, in addition to measures related to cadre development and hiring of managers, we must also utilize the strategy of engineering the layout of employment and appointments. Accordingly, this research has drawn the geometry of employment and appointment of managers in the government.

Case study

The subject of this research is the mechanism of arrangement and appointment of managers in the administration system of the Islamic Republic of Iran.

Materials and Methods

The research method used in this article was qualitative content analysis. To collect research data, while interviewing experts, the authors' lived experience in the field of setting standards for employing and appointing government managers was used as the basis for the work.

Discussion and Results

We concluded that: 1) Managers are the axis of the geometry of the arrangement of managers. Therefore, the characteristics that are effective in recognizing the power and ability of managers to occupy managerial positions can be imagined in designing the geometry. In this regard, three main axes are important: General and common competencies, personality type and management style, and performance capabilities of managers have a serious intervention in our design geometry. In other words, one of the sides of our layout geometry is the manager himself and his characteristics; in such a way that by increasing and decreasing the quality and quantity of these characteristics, the layout patterns change. 2) The second vital element of the layout geometry is related to the performance status and age, the status of the internal structure and organization, the status of the units, and the specific competencies of the management positions of the organizations. In other words, the characteristics and capabilities of the organizations will change the layout geometry. 3) The last main element of the geometry we are considering refers to the status of the country's administration departments, the geographical and staff status of the executive agencies, and the status of the country's managers' repositories

Keywords: Management geometry, management staff appointment engineering, organizational transformation, administrative system

Article Type: Research Article

Cite this article: Arabasadi H., & Moradi, K. (2026). Drawing the Geometry of the Arrangement of Managers in Managerial Positions in the Country's Administrative System. *Public Management Researches*, 19 (73), 277-312. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR. 2026.50673.6312

Received: 31 Dec. 2024

Revised: 23 Jan. 2026

Accepted: 28 Feb. 2026

Published online: 23 Sep. 2026

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



هندسه چینش مدیران در جایگاه‌های مدیریتی نظام اداره کشور

حسین عرب اسدی^۱ - کیوان مرادی^{۲*}

۱. استادیار مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ایران
 ۲. نویسنده مسئول، معاون راهبری تحول اداری، سازمان اداری و استخدامی کشور، تهران، ایران.
- k.moradi@atu.ac.ir

چکیده

دولت به دلیل محدودیت سرمایه انسانی، از داشتن مدیران شایسته به حد کفایت محروم بوده است. برای گذار از این موضوع، باید در کنار کادرسازی و استخدام مدیران، از راهبرد مهندسی چیدمان بکارگیری و انتصابات بهره برد. لذا هدف این پژوهش، ترسیم هندسه بکارگیری و انتصاب مدیران در بخش دولتی بود. برای تحقق هدف پژوهش و پاسخ به سوالات از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش ضمن مصاحبه با ۶ نفر از خبرگان نظام اداری، تجربه زیسته نویسندگان در حوزه ضابطه-گذاری برای بکارگیری و انتصاب مدیران دولت مبنای کار قرار گرفت. بر اساس تحلیل داده‌ها، تعداد ۱۵۰ کد شناسایی شد که این کدها به ۱۰ زیر مقوله و ۳ مقوله اصلی تبدیل شدند. برای اطمینان از صحت یافته‌ها از استراتژی کنترل اعضاء استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد سه عامل: (۱) مدیر: شامل شایستگی، تیپ شخصیتی و عملکرد مدیران، (۲) سازمان: شامل چرخه عمر و عملکرد دستگاه اجرایی و (۳) نظام اداره کشور: شامل شرایط نظام اداره کشور، در ترسیم هندسه بکارگیری و انتصاب مدیران نقش اساسی دارند. نتایج پژوهش گواه این امر است که بهبود کیفیت انتصاب مدیران ناشی از ترسیم هندسه انتصاب، می‌تواند به ارتقاء بهره‌وری نظام اداره کشور منجر شود.

واژه‌های کلیدی: هندسه چینش مدیران، جایگاه‌های مدیریتی، تحول در نظام مدیریتی کشور

استناد: عرب اسدی، حسین؛ مرادی، کیوان. (۱۴۰۵). هندسه چینش مدیران در جایگاه‌های مدیریتی نظام اداره کشور، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۹(۷۳)، ۳۱۲-۲۷۷. DOI:10.22111/JMR.2026.50673.6312



تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۱ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۹ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

مقدمه

نقطه شروع تحول دولت، نگاه به آینده است. هر دولتی در صورتی آماده تحول است که این واقعیت را بپذیرد که موقعیت فعلی‌اش جایی نیست که می‌خواهد باشد (Kakabadse, Abdullah, Abouchakra & Jawad, 2011). عرصه تحول ساختاری دولت و اصلاح سازمان‌های موجود، میدان یک نبرد جدی است که نیازمند تدبیر است (Arabasadi & Kashi, 2026: 41).

یکی از محورهای اصلی تحول دولت، تحول در فرایند جذب و انتصاب مدیران دستگاه‌های اجرایی است. به عبارتی دیگر، تمرکز بر نحوه چینش و انتصاب مدیران که هندسه مدیریتی سازمان را شکل می‌دهد، اقدامی مهم در مسیر ایجاد تحول است. اگر سازمان را به صفحه شطرنج تشبیه کنیم، سناریوی چینش نیروها و کیفیت راهبری آنها تحول ایجاد می‌کند؛ لذا می‌توان با استفاده از ظرفیت‌های انسانی که در جایگاه‌های مدیریتی قرار دارند، در سازمان‌ها تحول‌های مؤثری ایجاد کرد. از سوی دیگر در دسترس‌ترین ابزار مدیران برای ایجاد تغییرات در سازمان‌ها انتصابات مدیران سازمانی است. حال اگر بتوانیم و بخواهیم روی این چینش و سناریوسازی برای آن تمرکز کنیم، می‌توانیم ادعا کنیم برای ایجاد تحول در سازمان برنامه‌ای جدی داریم.

از دیدگاه کلان، یک مخزن مدیران داریم که انتصاب مدیران را از بین گزینه‌هایی که در آن مخزن در اختیار داریم انجام می‌دهیم. اینکه این مخزن چقدر غنی است و تا چه حد می‌تواند دولت را در انتصاب‌های شایسته و به موقع یاری کند موضوع مهمی است. از سوی دیگر در دولت شایستگی‌هایی مدنظر است که هر مدیر برای انتصاب باید آنها را دارا باشد. همچنین باید به این مهم توجه کرد که ما در انتصاب به هر شغل و جایگاه هدف مدیریتی باید مدیری را قرار بدهیم که شایستگی‌های اختصاصی آن جایگاه را دارا باشد. پس شغل و جایگاه مقصد نیز اقتضائاتی را به ما تحمیل می‌کند که انتصاب را به راحتی ممکن نمی‌سازد. از زاویه دیگری نیز باید به این موضوع نگریست. مدیران ما از تیپ‌های شخصیتی و سبک‌های مدیریتی خاص خود برخوردارند. لذا هر تیپ مدیریتی برای هر دستگاهی مفید و مؤثر نخواهد بود. از سوی دیگر دستگاه‌های اجرایی حسب وضعیتی که از جهت عملکردی و عمر سازمانی دارند، از هر نوع تیپ مدیریتی نیز استقبال نمی‌کنند. سازمان باید آمادگی برای پذیرش مدیر با ویژگی‌های مدنظر را داشته باشد. در غیر این صورت آن مدیر مورد پذیرش قرار نگرفته و عملکرد او تحت تأثیر قرار می‌گیرد. لذا چرخه عمر دستگاه اجرایی و اقتضائات خاص مدیریتی آن نیز در انتصاب مدیران مؤثر است.

با توجه به مطالب بالا، سوال اصلی مورد توجه پژوهش حاضر این است که عوامل مورد اشاره به چه نحو در ترسیم هندسه چینش مدیران مداخله دارند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اصطلاح هندسه چینش مدیران دولت یک ترکیب مفهومی است که کمتر به آن پرداخته شده است. منظور از هندسه چینش مدیران، آرایش، نحوه سازماندهی، ترکیب و قرار دادن مدیران در جایگاه‌های مدیریتی است. همانطور که گفته شد برای هندسه چینش مدیران دولت ادبیات علمی مرتبطی وجود ندارد. لذا برای تدوین مبانی باید به سه بُعد توجه داشت:

اول) جایگاه‌های مدیریتی به عنوان پایه‌های هندسه: در نظام اداری جایگاه‌های مدیریتی و کارشناسی برای قرارگیری افراد وجود دارد که جایگاه‌های مدیریتی به دو دسته حرفه‌ای و سیاسی تقسیم می‌شود. مدیران حرفه‌ای به مدیرانی اطلاق می‌شود که با تکیه بر تجربه و شایستگی‌های اثبات شده در زمینه مدیریت یا حوزه تخصصی مربوط، به جایگاه مدیریتی منصوب می‌شوند. مدیر سیاسی به مدیرانی اطلاق می‌شود که انتصاب آنها با گرایش‌های سیاسی دولت و برنامه‌های سیاستی آن ارتباط مستقیم دارد. این مدیران معمولاً در سطوح بالای دستگاه‌های اجرایی منصوب می‌شوند. مدیران حرفه‌ای به چهار دسته ارشد، میانی، پایه و عملیاتی تقسیم می‌شوند (High Administrative Council, 2024). مأموریت، انتظارات و شایستگی‌های مورد نیاز هر یک از سطوح متفاوت است.

دوم) سازوکار چینش به عنوان مواد هندسه: برای بکارگیری افراد در جایگاه‌های مدیریتی سه مولفه شایستگی، عملکرد در جایگاه قبلی و تیپ شخصیتی مدیریتی مورد توجه است. منظور از شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت، بینش و توانایی است که منجر به عملکرد برجسته مدیر در ایفای نقش‌های محوله می‌شود (Arab Asadi & Mohammadi, 2019). شایستگی به انواع مختلفی تقسیم شده که تخصصی، اختصاصی و عمومی یکی از رایج‌ترین این دسته‌بندی‌ها است. شایستگی عمومی برای ورود به همه سطوح مدیریتی لازم است. شایستگی‌های اختصاصی خاص مدیران یک دستگاه است. شایستگی تخصصی مربوط به حرفه‌ای است که مدیر در آن کار می‌کند. عملکرد به کیفیت اقدامات مدیر در جایگاه قبلی برمی‌گردد.

سوم) نظام اداره کشور به عنوان مختصات هندسه: منظور از نظام اداره مجموعه دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌ها و نهادهای حاکمیتی است که امورات کشور به واسطه کادر آنها گردش دارد. در این نظام برحسب نوع مأموریت و چارچوب انجام مأموریت شاهد دستگاه‌های کشوری، لشگری، نهادهای عمومی غیردولتی و نهادهای انقلابی هستیم. در تمامی بخش‌های فوق، انجام‌دهنده مأموریت یا در قالب شرکت، هیأت مدیره و هیأت امنای فعالیت می‌کنند؛ یا در قالب ساختارهای بروکراتیک و مصطلح سازمانی ایفای نقش دارند. بخش‌های بروکراتیک دو دسته‌اند: یا مأموریت

ارائه خدمت به مردم را دارند و اصطلاحاً بخش‌های عملیاتی محسوب می‌شوند و یا راهبرنده بخش‌های عملیاتی هستند؛ از این رو آنها را سیاست‌گذار می‌نامند. در بخش شرکت‌ها نیز برخی خدمت‌دهنده به مردم هستند و دسته دیگر فعالیت‌های اقتصادی انجام می‌دهند (Arab Asadi & Moradi, 2026). پس از بررسی مبانی نظری پژوهش، در ادامه به مرور مطالعات/اقدامات صورت گرفته در خصوص بکارگیری و انتصاب مدیران پرداخته شده است.

یکی از اولین اقدامات در خصوص انتصاب مدیران، ضابطه‌ای است که شورای عالی اداری برای انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران ابلاغ کرده است. در ماده (۲) این مصوبه اشاره شده است که مشمولین بر اساس سه معیار وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریتی متناسب با پست مورد تصدی انتخاب می‌شوند (High Administrative Council, 2002). با توجه به این تکلیف، شورای عالی اداری برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی و دستورالعمل اجرایی نحوه بکارگیری و انتصاب مدیران حرفه‌ای را ابلاغ کرد. در این مصوبات شرایط و فرایند انتصاب مدیران حرفه‌ای مشخص شده است (High Administrative Council, 2014, 2016). همچنین سازمان اداری و استخدامی کشور دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای را ابلاغ کرد. بخشنامه مورد اشاره که دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی را در بر گرفته، برای مدیران عملیاتی، پایه، میانی و ارشد، مدل شایستگی عمومی تعریف کرده است (Administrative and Employment Organization of the Country, 2017). اسماعیلی، اسدی و شرفی (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان شناسایی مولفه‌های انتصاب مدیران کتابخانه‌ها، مولفه‌های شغلی/فردی (شامل دانش و معلومات، مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش و اعتبار عمومی)، مولفه‌های سازمانی/داخلی (شامل ابعاد ساختاری و محتوایی) و مولفه‌های محیطی/خارجی (شامل محیط عمومی و محیط تخصصی) را به عنوان عوامل موثر بر انتصاب مدیران شناسایی کردند (Esmaeili, Asadi & Sharafi, 2022). آقازسی (۲۰۲۳) مولفه‌های ساختاری، مدیریتی، استراتژی، فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی را به عنوان عوامل موثر درونی و مولفه‌های اجتماعی-فرهنگی، اقتصادی و سیاسی-قانونی را به عنوان مهمترین آسیب‌های انتصاب نظام مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران از بعد برون سازمانی شناسایی کرده است (Agharazi, 2023). بکارگیری مدیران حرفه‌ای در آلمان از طریق پیشرفت شغلی در بخش خدمات عمومی و دستیابی به این جایگاه‌ها نیازمند عملکرد حرفه‌ای و کسب ارزیابی عالی در ارزشیابی عملکرد طی سال‌های خدمت است. در هلند متقاضیان داخل و خارج از دستگاه اجرایی برای تصدی در پست‌های مدیریتی می‌توانند داوطلب شوند. ارزیابی بر اساس

عملکرد گذشته و علایق متقاضیان صورت می‌گیرد (as cited in Kaviani & Ghafrani, 2023).

مرور پژوهش‌های بالا نشان داد که مطالعات داخلی و خارجی که به موضوع انتخاب و انتصاب مدیران بخش دولتی پرداخته‌اند، غالباً تأکید بر شایستگی‌های مورد نیاز برای تصدی جایگاه مدیریتی داشته‌اند. اکثر این پژوهش‌ها به عوامل موثر بر چینش مدیران بخش دولتی کمتر توجه داشته و معدود مطالعاتی هم که به مهندسی جایگاه‌های مدیریتی پرداخته‌اند، به صورت جامع همه عوامل دخیل در این موضوع را وارد تحلیل خود نکرده‌اند. با توجه به خلأهای مورد اشاره، این پژوهش ترسیم هندسه چینش مدیران در جایگاه‌های مدیریتی دستگاه‌های اجرایی را هدف‌گذاری کرده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر رویکرد کیفی، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا در زمره روش‌های توصیفی-تحلیلی از نوع تحلیل محتوای کیفی است. در تحلیل محتوای کیفی بیشتر به مضامین نهان متن و مصاحبه‌ها توجه می‌شود و استنباط و استخراج معنا از آنها مدنظر است. مراحل تحلیل محتوای کیفی شامل: مشخص کردن مسئله، تدوین گزاره‌های پژوهش، تعریف و مشخص کردن متغیرها، نمونه‌گیری و انتخاب واحد تحلیل و زمینه، کدگذاری و مقوله‌بندی و تحلیل و استنباط نتایج و گزرش است که در این پژوهش نیز این مراحل طی شد. جامعه نظری پژوهش شامل ۶ نفر از دست‌اندرکاران مرتبط با امور مدیران دولت بود. برای انتخاب نمونه کار، از روش نمونه‌گیری هدف‌مند استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، ضمن مصاحبه با خبرگان، تجربه زیسته نویسندگان در حوزه انتصاب مدیران دولت مبنای کار قرار گرفت. همچنین برای جمع‌آوری بخشی از داده‌ها مستندات مرتبط با فرماندهان شاخص دفاع مقدس (خاطرات، مصاحبه‌ها و نوشته‌ها) بررسی و مورد تحلیل قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. برای استخراج مضامین مراحل: انتخاب واحد تحلیل، تعیین جملات کلیدی، کدگذاری، مشخص کردن زیر طبقه‌ها و مقوله‌بندی طی شد. برای اطمینان از صحت یافته‌ها از استراتژی کنترل اعضاء بهره گرفته شد به این شکل که گزارش نهایی و مضامین به شرکت‌کنندگان برگردانده شد که نتایج توسط آنها مورد تأیید قرار گیرد.

تحلیل یافته‌های پژوهش

همانگونه که ذکر شد برای تحلیل یافته‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. با بهره‌گیری از این روش، سه مقوله به عنوان مقوله‌های اصلی کار استخراج شد. ذیل هر مقوله چندین زیر مقوله تعریف شده است که این زیر مقوله‌ها متصل به خروجی مصاحبه‌ها و تحلیل مستندات می‌باشند.

جدول شماره ۱: بخشی از کدگذاری داده‌های پژوهش

مقوله	زیر مقوله	نمونه‌ای از عبارات مصاحبه‌ها/ مستندات
محور مدیران	شایستگی‌های عمومی و مشترک مدیران	- در طراحی الگوی هندسه انتصاب مدیران، شایستگی‌های عمومی مدیریتی باید جزو شرایط احراز مشاغل مدیریتی محسوب شده، مدیری که فاقد این شایستگی‌هاست اساساً صلاحیت برای بودن در جایگاه‌های مدیریتی را ندارد
	تیپ شخصیتی و سبک مدیریتی مدیر	- افراد در تجربه مدیریتی‌شان سبک و رویه مشخصی دارند. ما به این سبک تیپ شخصیتی مدیریتی می‌گوییم. - منظور ما از تیپ شخصیتی اینجا با آنچه در آزمون هالند و دیگر تیپ‌شناسی‌های روانشناسی مطرحه، متفاوت، تیپ شخصیتی مدیر در نسبت با سازمان و عملکرد مدیریتی وی شکل می‌گیرد
محور دستگاه اجرایی و جایگاه‌های مدیریتی آن	عملکرد و سن دستگاه اجرایی	- در جانیامی مدیران باید به توان عملکردی مدیر بهش توجه بشه. - توجه کنید که در این الگو امکانات در اختیار مؤلفه‌ای کلیدی در دست‌بندی مدیرانه و ارزیابی عملکرد را واقعی‌تر و پذیرفتنی‌تر می‌کنه
	عملکرد و سن دستگاه اجرایی	- سن دستگاه و اینکه دستگاه در کدام مرحله از چرخه عمر سازمانی قرار داره در بکارگیری و انتصاب مدیر مؤثره
	ساختار و سازماندهی درونی دستگاه	- اینکه دستگاه مأموریت پیچیده و گسترده و تخصصی داره یا مأموریت محدود و ساده، در الگوی سازماندهی و واحدهای سازمانی تأثیر داره. - به عنوان مثال دستگاهی که مأموریت پیچیده داره، الگوی سازماندهیش هم پیچیده میشه. ما برای این دستگاه رویکرد طراحانه باید در نظر بگیریم
	واحد سازمانی	- در هر دستگاه به کارآمدی سلولی معتقدیم. چه در سازماندهی درونی آن و چه در هدایت عملیاتی و ارزیابی عملکرد آن. چینهش باید در عرصه مدیران به شکلی باشه که این کارآمدی سلولی با کنار هم قرار گرفتن سلول‌ها در قالب یک بافت به صورت همگرا برای ایجاد یک عضله و عضو در بدن وزارتخانه عمل کنه
	شایستگی اختصاصی پست مدیریتی مقصد	- ما برای تصدی پست‌های مدیریتی به دو دسته شایستگی نیاز داریم: شایستگی‌های عمومی که نشون میده حداقل شایستگی مورد نیاز برای تصدی جایگاه مدیریتی در فرد وجود داره. دوم شایستگی‌های اختصاصی که برای تصدی پست مدیریتی لازم و ضروریه
محور نظام اداره کشور	وضعیت بخش‌های اداره کشور و نیازهای ایشان به مدیران	- کل دستگاه‌ها رو بر حسب نسبیتی که با تحقق سبک زندگی صحیح در جامعه دارند، می‌تونیم تقسیم کنیم. جنس هریک از این بخش‌های اداره کشور اقتضانات خاصی داره و هریک به سمت تیپ شخصیتی خاصی از مدیران گرایش داره

مقوله	زیر مقوله	نمونه‌ای از عبارات مصاحبه‌ها/ مستندات
	وضعیت جغرافیایی و ستادی دستگاه‌های اجرایی	- هر دستگاهی با توجه به ساختار، نحوه سازماندهی و تعداد واحدهای سازمانی، از اولویت به‌کارگیری متفاوتی از تیپ مدیران تبعیت می‌کند. در هر دستگاه، واحد سازمانی یا مأموریت و وظایف اصلی دستگاه را اجرا می‌کند؛ یا اجرای این مأموریت رو پشتیبانی می‌کند. این موارد روی سبک مدیریتی مورد نیاز موثره
	وضعیت مخازن مدیران کشور	- بدنه اصلی مدیریتی دستگاه باید از نیروهایی انتخاب بشن که جزو بدنه اصلی آن دستگاه هستن تا این چینش از ماندگاری بالاتری برخوردار بشه. باید مکانیسم شناسایی و ارزیابی جامع مدیران موجود و استعدادهای مدیریتی در هر دستگاه به صورت مجزا و مستقل در قالب یک سامانه کلان طراحی و اجرا بشه

آسیب‌های انتصاب مدیران دولت

اهم این آسیب‌ها عبارتند از: اول) ما از مدیران کشور تصویری نداریم. برای برنامه‌ریزی در خصوص به‌کارگیری مدیران در کشور، ناگزیر هستیم از اینکه بانک و مخزن اطلاعات مدیران موجود را در اختیار داشته باشیم. دوم) مدیران تیپ‌های شخصیتی مختلفی دارند. برخی تحولی و برخی اداره‌کننده وضع موجود؛ برخی انقلابی و زیورورکننده وضع موجود و برخی بسنده‌کننده به وضع موجود هستند. ما باید بتوانیم مدیران را در تیپ‌هایی که با مأموریت‌های مورد انتظار ما همخوانی بیشتری دارد دسته‌بندی کرده و سپس بر مبنای آن به‌کارگیری کنیم. اما برای این تیپ-شناسی، تعریف و چارچوب مشخص نداریم. سوم) ما از مدیرانمان کارنامه عملکردی نداریم، لذا نمی‌توانیم تحلیل کنیم که کدام یک از مدیران توان برعهده گرفتن جایگاه‌های مدیریتی تخصصی خاصی را دارند. به همین دلیل مدیران ما کمتر از ثبات فعالیت در عرصه مشخص برخوردارند و دائماً در حال گردش در جایگاه‌های مختلف مدیریتی هستند. چهارم) الگوی جابجایی مدیران را کسی رصد نمی‌کند. مشخص نیست مدیران ما چه کسانی هستند؛ کجا و در چه دستگاهی فعالیت دارند؛ و با چه الگوریتمی در سمت‌های مدیریتی بعدی جابجا می‌شوند. پنجم) دعوت از مدیران برای قبول سمت‌های جدید مبتنی بر رفاقت است. حتی شایستگی‌های تخصصی فیلتری است که در لایه دوم به عنوان معیار انتخاب عمل می‌کند. ششم) شاخص‌های پذیرش مسئولیت از سوی مدیران ما کمتر حرفه‌ای است. عموماً بجای میزان تخصص یا تناسب فرد با تیم کاری مستقر در سازمان جدید و تخصص‌های مورد نیاز برای انجام مأموریت‌های دستگاه اجرایی جدید، اثرگذار بودن را شاخص نهایی پذیرش پست جدید در نظر گرفته می‌شود. هفتم) دستگاه‌ها نمی‌دانند که به چه نوع مدیرانی نیاز دارند. لذا دوز مدیران از یک تیپ خاص مدیریتی در برخی برهه‌ها در یک سازمان بیش از استاندارد می‌شود. اساساً دستگاه باید نیاز خود را به موارد زیر بداند: چه تعداد مدیر نیاز دارد؟ مدیران باید چه شایستگی‌های پایه‌ای داشته باشند؟ به چه تیپ مدیریتی برای هر یک از

واحدهای سازمانی نیاز دارد؟ مدیران را با چه الگویی در پست‌های مدیریتی خود چینش نمایند؟ هشتم) مدیران ما فاقد سبک مدیریتی شناخته شده‌اند. به عنوان نمونه مدیری که سبک مدیریتی تحولی دارد، نباید تصدی جایگاهی بروکرات را که از ثبات برخوردار است، بپذیرد. نهم) مدیران برای قبول مسئولیت و پیشنهادات جدید از کسی مشورت نگرفته و از سازوکار مشخصی پیروی نمی‌کنند. با وجود اینکه چهل ما نسبت به توانمندی‌های خودمان، نیازهای دستگاه اجرایی مقصد و اقتضائات سیاسی و فرهنگی درون دستگاه بسیار زیاد است، اما با صرف صحبت با مقام منصوب-کننده برای تصدی پست جدید مدیریتی آماده می‌شویم. دهم) مدیران تیمی کار نمی‌کنند و تیمی به کار گمارده نمی‌شوند و تیمی نیز ترک خدمت نمی‌کنند. ما حداکثر، رفاقتی مدیریت می‌کنیم. شاید در مواردی یک مدیر قدرتمند پیروانی را در لایه‌های مدیریتی با خود همراه کند، اما بدون یک تیم هم‌تراز در نهایت اتفاق خاصی رخ نخواهد داد. یازدهم) ما فاقد نظام مدیریت و سازوکار تعیین رتبه مدیران هستیم.

۲) مختصات و اقتضائات مؤلفه‌های هندسه بکارگیری و انتصاب مدیران

سه مؤلفه ترسیم هندسه بکارگیری عبارت‌اند از: اول مدیران، که الگو درخصوص ایشان اجرا می‌شود؛ دوم جایگاه مدیریتی در دستگاه که مدیر باید در آن نقش‌آفرینی کند؛ سوم نظام اداره کشور، که تأمین، تربیت و توزیع مدیران را بر عهده دارد. این سه مؤلفه، نقشه چیدمان مدیریتی کشور را صورت‌بندی می‌کنند. در ادامه هر کدام از این مؤلفه‌ها تشریح و تبیین شده است.

الف) مدیران: مدیران محور هندسه چینش هستند؛ لذا ویژگی‌هایی که در تشخیص توان مدیران برای تصدی جایگاه‌های مدیریتی اثرگذارند، در طراحی هندسه مهم است. در این راستا سه محور اصلی حائز اهمیت است: اول) شایستگی‌های عمومی مدیران: این شایستگی‌ها باید در تمامی مدیران وجود داشته باشد. شرط احراز جایگاه مدیریتی فارغ از نوع مأموریت‌های شغل مدیریتی، این شایستگی‌ها است. بدیهی است با فقدان آنها اساساً انتصاب به هر نوع جایگاه مدیریتی ممکن نبوده و وجود آنها نیز در افراد دلیل بر تمایز ویژه ایشان نسبت به بقیه نیست. دوم) تیپ مدیریتی مدیران: هریک از مدیران در سابقه مدیریتی خود الگویی ثابت از سبک مدیریتی بروز داده‌اند. در نتیجه می‌توان تیپ‌های شخصیتی متفاوتی را برای ایشان برشمرد و آنها را بر همین اساس طبقه‌بندی کرد. سوم) عملکرد مدیر: کیفیت عملکرد مدیر در جایگاه‌های مدیریتی پیشین را نشان می‌دهد. نمره ارزیابی (در صورت وجود ثبات مدیریتی) تعیین می‌کند تا چه میزان مدیر به جهت عملکردی قابل اتکا است.

جدول شماره ۲: وزن و سهم محورهای ذیل محور مدیران در هندسه چینش مدیران^۱

سهم تأثیر از ۱۰۰	ضریب وزنی	شایستگی
۲۰	۱	شایستگی‌های عمومی و مشترک مدیران
۳۰	۲	تیپ شخصیتی و سبک مدیریتی مدیران
۵۰	۳	توان عملکردی مدیر

اول) شایستگی‌های عمومی مدیران: در طراحی هندسه انتصاب مدیران، شایستگی‌های عمومی مدیریتی جزو شرایط احراز مشاغل مدیریتی تلقی شده و افراد در صورت فقدان این شایستگی‌ها امکان بودن در جایگاه‌های مدیریتی را ندارند. این شایستگی‌ها عبارت‌اند از:

(۱) شایستگی‌های ناظر بر وجود جنم و گوهره مدیریتی: این شایستگی‌ها حکایت از وجود ویژگی‌های شخصیتی فرد دارد که بخش قابل توجهی از آنها اکتسابی بوده و به ویژگی‌های موروثی و تربیتی تثبیت شده در فرد در خلال بازه‌های زمانی طولانی مربوط می‌شود. این شایستگی‌ها دو دسته‌اند: جبلی و تربیتی. جبلی‌ها عموماً ژنتیکی بوده و دوام بالا دارند. تربیتی‌ها با اقدامات تربیتی روی افراد قابل ایجاد است. ویژگی‌های جبلی مثل: کرامت نفس و بزرگ منشی، جسارت و شجاعت و ویژگی‌های تربیتی مثل: ظرفیت روحی، بزرگی روح، استقامت و استحکام شخصیتی و تاب‌آوری.

(۲) شایستگی‌های ناظر به کار در عرصه بروکراتیک و خدمتگزاری به مردم: کسی که می‌خواهد در نظام اداره کشور مدیر شود، باید روحیه برای کار در نظامات بروکراتیک را داشته و نسبت به الزام‌های سازمانی که در ساختارهای بروکراتیک بر انسان‌ها وضع می‌شود، گریز نداشته باشد. این شایستگی‌ها دو دسته‌اند: شایستگی‌های مرتبط با کار در ساختارهای بروکراتیک؛ شایستگی‌هایی مرتبط با خدمت به مردم. (۳) شایستگی‌های ناظر به اداره واحد کاری و سرمایه انسانی تحت کنترل: وظایف ذاتی مدیر ایجاب می‌کند که دارای مهارت‌هایی به عنوان مهارت‌های پایه برای کار در واحد مدیریتی تحت مدیریت باشد. اهم محورهای این شایستگی‌ها عبارتند از: مهارت تعامل با افراد، مهارت تدبیر و برنامه‌ریزی و مدیریت محدودیت‌ها، مهارت مالی و رعایت فرایند مالی و محاسباتی و مهارت مستندسازی، گزارش‌دهی و گزارش‌گیری. (۴) شایستگی‌های عقیدتی و بینشی: فردی که می‌خواهد به عنوان مدیر به کارگیری شود باید واجد مجموعه‌ای از بینش‌ها و باورها باشد. این شایستگی‌ها دو دسته‌اند: دسته اول اعتقادات مربوط به باورهای فرد نسبت به جهان و نحوه تعاملات اجزاء عالم با یکدیگر و انسان‌ها است که از آن به جهان‌بینی یاد می‌کنیم. دسته دوم ایمان

۱. سهم تأثیر و ضریب وزنی در این جدول و جداول بعدی بر اساس تجربه زیسته نویسندگان در ضابطه‌گذاری و کار میدانی در حوزه بکارگیری و انتصاب مدیران دولت تعیین شده است.

و اطمینان درونی که در فرد نسبت به باورهای اعتقادی‌اش ایجاد شده که در وی ثباتی درونی را ایجاد کرده است. ۵) شایستگی‌های ناظر به التزام عملی و سبک زندگی فردی: مدیر باید در رفتار فردی دارای سبک زندگی خاص خود باشد و رفتارهایی از وی صادر شود که نشان‌دهنده التزام به ارزش‌ها و باورهایی است که با نمادهایی قابل تشخیص هستند. این شایستگی‌ها در دو دسته جای می‌گیرند: نخست التزام‌هایی که فرد نسبت به شعائر دینی دارد. دوم التزام‌هایی که از انتخاب وی در حوزه ارزش‌های دینی نشأت می‌گیرد؛ مثل التزام به مستحبات. ۶) شایستگی‌های مربوط به سبک زندگی خانوادگی: علاوه بر خود فرد، باید خانواده مدیر نیز دارای شایستگی‌هایی باشند. در درجه اول همسر مدیر باید اهل سبک زندگی تثبیت شده‌ای باشد که با تغییرات جایگاه‌های مدیریتی دچار نوسان نشود. آنچه از ساده‌زیستی از آن یاد می‌شود در این دسته جای می‌گیرد. محورها و مصادیق این شایستگی‌ها عبارت‌اند از: مهندسی وسایل و ملزومات زندگی، محله سکونت و اقتضائات آن، وسیله نقلیه، سبک مسافرت، میهمان‌داری و... ۷) شایستگی‌های سیاسی و ملی: مدیر باید دارای احساسات ملی‌گرایی بوده و نسبت به ظرفیت‌های کشور آگاه باشد. همچنین در عرصه سیاسی فارغ از جناح‌های سیاسی، به جریان انقلاب اسلامی باور داشته باشد.

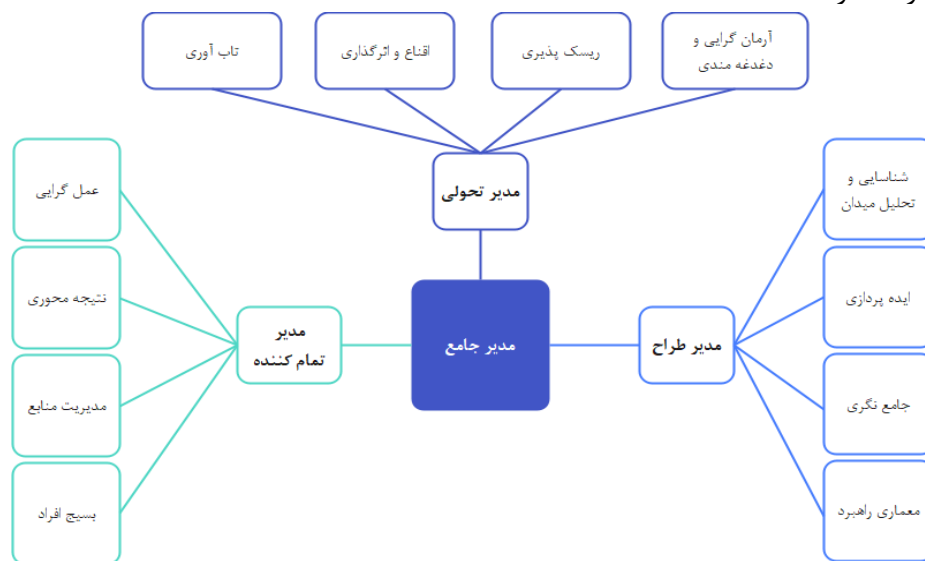
جدول شماره ۳: وزن و سهم شایستگی‌های عمومی ذیل محور مدیران در هندسه چینش

شایستگی	سهم تأثیر از ۱۰۰	ضریب وزنی
شایستگی‌های ناظر بر وجود جنم و گوهره مدیریتی در افراد	۲۵	۳
شایستگی‌های ناظر به کار در عرصه بروکراتیک و خدمتگزاری به مردم	۲۰	۲
شایستگی‌های ناظر به اداره واحد کاری و سرمایه انسانی تحت کنترل آن	۲۰	۲
شایستگی‌های ناظر به اعتقادات و بینش‌های عقیدتی	۱۵	۲
شایستگی‌های ناظر به التزام‌های عملی و سبک زندگی فردی	۱۰	۱
شایستگی‌های ناظر به خانواده و سبک زندگی خانوادگی	۵	۲
شایستگی‌های سیاسی و ملی	۵	۱

البته می‌توان برای شایستگی‌های مشترک متناسب با سطوح مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی، سطوحی را لحاظ کرد؛ اما وجود آنها شرط تعیین‌کننده در الگوی انتصاب محسوب نمی‌شود. مثلاً برای مدیران ارشد تمامی دستگاه‌ها می‌توان شایستگی‌های مشترکی را ذیل هریک از هفت محور فوق به طور خاص‌تر احصاء نمود. از سوی دیگر می‌توان برای مدیران حوزه اقتصادی کشور به صورت مشترک شایستگی‌هایی را لحاظ نمود.

دوم) تیپ‌های شخصیتی و سبک مدیریتی مدیران: مدیران در تجربه مدیریتی خود در سطوح مدیریتی پیشین به گونه‌هایی عمل کرده‌اند که احتمالاً در ایشان یک سبک نهادینه شده است. این سبک مدیریتی تیپ شخصیتی مدیریتی وی را مشخص می‌کند. یک دسته از مدیران

دارای تیپ «شخصیت حرفه‌ای طراح» هستند. این مدیران عملیات طراحی دولت را محقق می‌کنند. از سوی دیگر، در تمامی دستگاه‌های اجرایی مقاومت ویژه‌ای در برابر تحول از وضع موجود به وضع مطلوب وجود دارد. تفوق بر این مقاومت، نیازمند مدیرانی تحولی است که بتوانند سازه‌ها و نرم‌افزارهای وضع موجود را متزلزل کرده و زمینه را برای مطالبه و ایجاد زیرساخت‌های لازم برای دولت فراهم آورند. لذا به مدیرانی با «شخصیت حرفه‌ای تحولی» نیاز است که با ایجاد چالش در مقومات غلط وضع موجود مدیریت در کشور، زمینه‌های اجرای طرح جدید را فراهم آورند. اداره دولت پس از تحقق و ایجاد زیرساخت‌های لازم برای آن، مرهون پروژه‌های متکثری است که اگر به خوبی اجرایی شوند، امر دولت بهتر اجرایی می‌شود. در نتیجه طرح‌های طراحی شده توسط مدیران طراح، نیاز به مدیران تمام‌کننده‌ای دارد که بتوانند آنها را به موجب اجرا گذاشته و با اجرای موفق، زمینه‌های اعمال مدیریت مؤثر را برای تحقق دولت فراهم آورند. البته که راهبری مراحل طراحی تا ایجاد زیرساخت‌ها و اجرا و تحقق دولت نیاز به مدیرانی با شخصیت حرفه‌ای جامع دارد که توانمندی‌های تمامی انواع شخصیت‌های فوق را داشته باشند تا بتوان با کمک ایشان هندسه کلی دولت را به درستی پیش بُرد. این مدیران حلقه اتصال و شیرازه مورد نیاز برای کنار هم قرار گرفتن تمامی شخصیت‌های مدیریتی محسوب می‌شوند. شایستگی‌های مرتبط با چهار دسته از مدیران بالا عبارت‌اند از:



شکل شماره ۱: الگوی شایستگی تیپ‌های شخصیتی مدیران

جدول شماره ۴: سهم و وزن هریک از تیپ‌های شخصیتی در تدوین الگوی نهایی

تیپ شخصیت حرفه‌ای	سهم تأثیر از ۱۰۰	اولویت	ضرب وزنی
تحویلی	۱۵	۳	۱
طراح	۲۵	۲	۲
تمام‌کننده	۱۰	۴	۱
جامع	۵۰	۱	۳

سوم) توان عملکردی مدیر:

اینکه مدیر متناسب با امکاناتی که در اختیار دارد، چه عملکردی را در کارنامه خود ثبت می‌کند، در الگوی هندسه انتصاب مورد توجه است. در این الگو کنار نتایج و دستاوردهای مدیران، امکانات در اختیار ایشان مؤلفه‌ای کلیدی است که ارزیابی عملکرد را واقعی‌تر و پذیرفتنی‌تر می‌کند. میزان امکانات در اختیار به سه شکل است: ۱) کمتر از نیاز وی برای انجام مأموریت‌های جایگاه؛ ۲) پاسخگوی نیازهای مدیر برای انجام مأموریت‌ها؛ ۳) قرار داشتن امکانات کافی در اختیار مدیر. در نحوه استفاده از این امکانات، عملکرد مدیران در سه سطح: مطلوب، متوسط و ضعیف قابل طبقه‌بندی است. از ضرب این سه، با ۶ نوع مدیر مواجه خواهیم شد:

- مدیر بهره‌ور، با عملکرد مطلوب و امکانات کم
- مدیر کارآمد، با عملکرد مطلوب با امکانات مورد نیاز یا عملکرد متوسط و امکانات کم
- مدیر اثربخش، با عملکرد مطلوب و امکانات مطلوب
- مدیر قابل قبول، با عملکرد متوسط و امکانات مورد نیاز
- مدیر قابل تحمل، با عملکرد متوسط و امکانات مطلوب یا عملکرد ضعیف و امکانات کم
- مدیر نامناسب، با عملکرد ضعیف و امکانات مطلوب یا عملکرد ضعیف و امکانات خوب

جدول شماره ۵: انواع مدیر (حاصل ضرب نوع عملکرد و امکانات)

نوع عملکرد	نوع امکانات در اختیار		
	کم	مورد نیاز	مطلوب
مطلوب	بهره‌ور	کارآمد	اثربخش
متوسط	کارآمد	قابل قبول	قابل تحمل
ضعیف	قابل تحمل	نامناسب	نامناسب

اولویت به‌کارگیری هر طبقه از مدیران را می‌توان در جدول زیر مشاهده نمود:

جدول شماره ۶: ضرب نوع عملکرد در نوع امکانات در اختیار

نوع امکانات در اختیار	نوع عملکرد	کم	مورد نیاز	مطلوب
مطلوب	۱	۲	۳	
متوسط	۲	۴	۵	
ضعیف	۵	۶	۶	

تیپ شخصیت حرفه‌ای در الگوی ارزیابی عملکرد ایشان مداخله جدی دارد. مدیران تحولی با چالش‌های عملکردی بیشتری مواجه می‌شوند و میزان رضایتمندی از عملکرد ایشان بسیار کمتر از مدیران تمام‌کننده است. همچنین ارزیابی مدیران طراح به دلیل اینکه در بازه‌های زمانی طولانی می‌توان در مورد موفقیت یا عدم موفقیت یک طرح قضاوت کرد، با دقت کمتری نسبت به مدیران تمام‌کننده انجام می‌شود.

جدول شماره ۷: شقوق مختلف عملکردی تیپ‌های شخصیتی

تیپ مدیریتی	نوع امکانات در اختیار	نوع عملکرد	کم	مورد نیاز	مطلوب
جامع	مطلوب	کارآمد	قابل قبول	قابل تحمل	
	متوسط	قابل تحمل	نامناسب	نامناسب	
	ضعیف	نامناسب	نامناسب	نامناسب	
طراح	مطلوب	کارآمد	قابل قبول	قابل قبول	
	متوسط	قابل قبول	قابل تحمل	نامناسب	
	ضعیف	قابل تحمل	نامناسب	نامناسب	
تحولی	مطلوب	کارآمد	قابل تحمل	قابل تحمل	
	متوسط	قابل قبول	قابل تحمل	نامناسب	
	ضعیف	قابل تحمل	نامناسب	نامناسب	
تمام‌کننده	مطلوب	بهره‌ور	کارآمد	اثربخش	
	متوسط	کارآمد	قابل قبول	قابل تحمل	
	ضعیف	قابل تحمل	نامناسب	نامناسب	

با تکامل سطح تیپ شخصیت حرفه‌ای مدیر، انتظار از ایشان نیز سخت‌گیرانه‌تر می‌شود. مدیران تمام‌کننده به عنوان مدیران استاندارد لحاظ شده و ترسیم وضعیت ارزیابی ما از ایشان براساس الگوی پیش فرض ارائه شده در بالا است؛ از مدیران تحولی انتظار می‌رود در شرایطی که امکانات مطلوب در اختیار دارند، عملکرد متوسط را از ایشان شاهد نباشیم. عملکرد مطلوب در صورت در اختیار داشتن امکانات مطلوب امری خیلی ویژه از سوی ایشان نیست و قابل تحمل تلقی می‌شود. همچنین این امر برای عملکرد مطلوب در صورت امکانات مورد نیاز و عملکرد ضعیف در

صورت امکانات کم صادق است. برای این دسته از مدیران عملکرد متوسط با وجود امکانات در اختیار مورد نیاز را نیز قابل تحمل تلقی کرده‌ایم. مدیران طراح در عملکرد نامناسب مشابه مدیران تحولی هستند؛ لیکن در عملکرد مطلوب با امکانات مورد نیاز و مطلوب، قابل قبول تلقی می‌شوند و در عملکرد متوسط با امکانات کم نیز قابل قبول هستند. بالاترین انتظار از مدیران جامع است. ایشان باید عملکردی بالاتر از متوسط را در تمامی شرایط ارائه دهند. تنها در عملکرد متوسط با امکانات کم می‌توان ایشان را قابل تحمل دانست. عملکرد مطلوب با امکانات مورد نیاز نیز برای ایشان قابل قبول است و اگر عملکرد مطلوب را با امکانات کم رقم بزنند ارزیابی ایشان کارآمد تلقی می‌شود.

جدول شماره ۸: تعیین اولویت به‌کارگیری تیپ‌های شخصیتی بر اساس عملکرد

تیپ مدیریتی	نوع امکانات در اختیار نوع عملکرد	کم	مورد نیاز	مطلوب
جامع	مطلوب	۳	۴	۵
	متوسط	۵	۶	۶
	ضعیف	۶	۶	۶
طراح	مطلوب	۳	۴	۴
	متوسط	۴	۵	۶
	ضعیف	۵	۶	۶
تحولی	مطلوب	۳	۵	۵
	متوسط	۴	۵	۶
	ضعیف	۵	۶	۶
تمام‌کننده	مطلوب	۱	۳	۲
	متوسط	۳	۴	۵
	ضعیف	۵	۶	۶

ب) دستگاه اجرایی:

بدیهی است در هر دستگاهی با هر ویژگی‌ای نمی‌توان دوز مشابهی از مدیران را به‌کار گرفت. در هر دستگاه وضعیت عملکرد و عمر دستگاه عاملی اثرگذار است. وضعیت ساختار و سازماندهی درونی دستگاه برای انجام مأموریت‌های آن نیز عامل تعیین‌کننده در نحوه چینش مدیران است. وضعیت واحدی که مدیر در آن منصوب می‌شود نیز بر این مهندسی تأثیرگذار است. در نهایت شایستگی-های اختصاصی جایگاه نیز بر این الگو تأثیرگذار است.

اول) وضعیت عملکرد و عمر دستگاه اجرایی:

در چرخه عمر دستگاه چهار مرحله اصلی قابل مشاهده است: (۱) تازه تأسیس یا در حال راه‌اندازی؛ (۲) جوان و پویا؛ (۳) جاافتاده و باتجربه؛ (۴) پیر و فرتوت. می‌توان حالات زیر را برای قضاوت درخصوص عملکرد دستگاه‌های اجرایی در نظر گرفت: (۱) عملکرد نامناسب، (۲) عملکرد قابل تحمل، (۳) عملکرد قابل قبول، (۴) عملکرد اثربخش، (۵) عملکرد کارآمد، (۶) عملکرد بهره‌ور.

جدول شماره ۹: تعیین تیپ شخصیت حرفه‌ای بر اساس چرخه عمر و عملکرد دستگاه

چرخه عمر سازمان وضعیت عملکرد	در حال راه‌اندازی/ تازه تأسیس	جوان	جاافتاده و باتجربه	پیر و فرتوت
بهره‌ور	جامع	طراح/ تحولی	تمام‌کننده/ طراح	طراح/ تمام‌کننده
کارآمد	جامع	طراح/ تحولی	تمام‌کننده/ طراح	طراح/ تمام‌کننده
اثربخش	جامع	طراح/ تحولی	تمام‌کننده/ طراح	طراح/ تمام‌کننده
قابل قبول	جامع	تمام‌کننده	تمام‌کننده	تحولی/ طراح
قابل تحمل	جامع	تمام‌کننده	تحولی/ طراح	تحولی/ طراح
نامناسب	جامع	جامع	جامع	جامع

زمانی که عملکرد سازمانی در تمامی بازه‌های عمر سازمانی نامناسب ارزیابی شود، باید از مدیران جامع استفاده کرد تا با مهارت‌های چندبعدی خود مسائل سازمان را شناسایی و برای برون رفت از آنها، برنامه‌ریزی و راهبری داشته باشند. اگر سازمان در مرحله فرتوت است و ارزیابی عملکرد آن نیز خوب نیست، باید با حضور مدیران تحولی تعادل وضع موجود را برهم زد. لذا ترکیبی از مدیران تحولی و طراح پیشنهاد می‌شود. این وضعیت برای سازمان باتجربه نیز در وضعیت عملکردی قابل تحمل پیشنهاد می‌شود. زمانی که سازمان در وضعیت پیری با عملکرد خوب قرار دارد، نیاز است تا زمینه‌های لازم برای طراحی جدید به منظور ایجاد تحول در سازمان فراهم شود. لذا، در سه وضعیت بهره‌ور، کارآمد و اثربخش پیشنهاد می‌شود که غلبه مدیریتی با مدیران طراح باشد. این طراحی‌ها باید توسط مدیران تمام‌کننده به نتیجه برسد تا اثر خود را با افزایش بهره‌وری هویدا نماید. در سازمان جاافتاده و باتجربه که عملکردی قابل قبول دارد، زمینه‌های رشد به خوبی فراهم شده است؛ لذا استفاده از مدیران تمام‌کننده، پروژه‌های نیمه تمام را به سرانجام رسانده و سرعت رشد را ارتقاء می‌دهد. البته در کنار تمام‌کننده باید زمینه‌هایی برای طراحی ایجاد کرد تا آینده مطلوب سازمان ترسیم شود. سازمان‌ها در مرحله جوانی به ویژه در موقعیتی که عملکرد خوب دارند، پذیرش و آمادگی برای اجرای طرح‌های تحولی را دارند. در

صورتی که عملکرد قابل دفاع باشد، باید از ترکیب طراحی و تحولی استفاده کرد. اما اگر عملکرد چندان قابل دفاع نباشد باید از تمام‌کنندگان استفاده کرد. سازمان‌هایی که در مرحله نوپایی قرار دارند، اگر طراحی مناسب برای آنها نشود، احتمال سردرگمی آنها بسیار افزایش می‌یابد. در عملکرد ضعیف باید از تیپ جامع استفاده کرد.

جدول شماره ۱۰: اولویت به‌کارگیری تیپ‌های مدیریتی

وضعیت عملکرد عمر سازمان	در حال راه‌اندازی	جوان	جا باتجربه	پیر و مسن
بهره‌ور	جامع ۱، طراح ۴، تحولی ۴، تمام‌کننده ۴	طراح ۱، تحولی ۲، جامع ۴، تمام‌کننده ۴	تمام‌کننده ۱، طراح ۲، جامع ۴، تحولی ۴	طراح ۱، تمام‌کننده ۲، جامع ۴، تحولی ۴
کارآمد	جامع ۱، طراح ۴، تحولی ۴، تمام‌کننده ۴	طراح ۱، تحولی ۲، جامع ۴، تمام‌کننده ۴	تمام‌کننده ۱، طراح ۲، جامع ۴، تحولی ۴	طراح ۱، تمام‌کننده ۲، جامع ۴، تحولی ۴
اثربخش	جامع ۱، طراح ۴، تحولی ۴، تمام‌کننده ۴	طراح ۱، تحولی ۲، جامع ۴، تمام‌کننده ۴	تمام‌کننده ۱، طراح ۲، جامع ۴، تحولی ۴	طراح ۱، تمام‌کننده ۲، جامع ۴، تحولی ۴
قابل قبول	جامع ۱، طراح ۴، تحولی ۴، تمام‌کننده ۴	تمام‌کننده ۱، تحولی ۴، طراح ۴، جامع ۴	تمام‌کننده ۱، تحولی ۴، طراح ۴، جامع ۴	تحولی ۱، طراح ۲، جامع ۴، تمام‌کننده ۴
قابل تحمل	جامع ۱، طراح ۴، تحولی ۴، تمام‌کننده ۴	تمام‌کننده ۱، تحولی ۴، طراح ۴، جامع ۴	تحولی ۱، طراح ۲، جامع ۴، تمام‌کننده ۴	تحولی ۱، طراح ۲، جامع ۴، تمام‌کننده ۴
نامناسب	جامع ۱، طراح ۴، تحولی ۴، تمام‌کننده ۴	جامع ۱، طراح ۴، تحولی ۴، تمام‌کننده ۴	جامع ۱، طراح ۴، تحولی ۴، تمام‌کننده ۴	جامع ۱، طراح ۴، تحولی ۴، تمام‌کننده ۴

دوم) وضعیت ساختار و سازماندهی درونی دستگاه برای تحقق مأموریت‌ها:

اینکه دستگاه دارای مأموریت‌های پیچیده و گسترده و تخصصی باشد یا مأموریت محدود و ساده، در نوع و الگوی سازماندهی درونی تأثیر خواهد داشت. هرچه پیچیدگی در مأموریت و الگوی سازماندهی افزایش یابد، ضرورت رویکرد طراحانه در مدیریت این سازمان‌ها افزایش می‌یابد. ایجاد تحول در سازمان‌هایی از این دست کاری سخت و نیازمند طراحی دقیق است. لذا برای این نوع سازمان‌ها مدیران تحولی به عنوان پیشران مدیریت توصیه نمی‌شود. حالات سازمان‌ها از حیث پیچیدگی مأموریت عبارت‌اند از: (۱) بسیار پیچیده و چند بعدی: وزارتخانه‌های ترکیبی همچون وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، وزارت صنعت، معدن و تجارت، (۲) پیچیده: عموم وزارتخانه‌ها و سازمان‌های زیرمجموعه رئیس جمهور، (۳) ساده: سازمان‌های تابعه و وابسته به دستگاه‌های اجرایی. از نظر ساختاری دستگاه‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند: (۱) گسترده، (۲) متوسط، (۳) کوچک. ماتریس زیر ضرب این دو ویژگی در یکدیگر را نشان می‌دهد:

جدول شماره ۱۱: تیپ مدیریتی بر اساس مأموریت و سازماندهی درونی دستگاه

کوچک	متوسط	گسترده	گسترده‌گی ساختار پیچیدگی مأموریت‌ها
جامع، تمام‌کننده	جامع، طراح	جامع، طراح	بسیار پیچیده
طراح، تمام‌کننده	تحولی	طراح، تحولی	پیچیده
طراح، تمام‌کننده	طراح، تمام‌کننده	طراح، تمام‌کننده	ساده

در تمامی حالت‌هایی که سازمان بسیار پیچیده است، باید از تیپ جامع در کنار تیپ طراح استفاده کرد. در حالات دیگر اعم از پیچیده و ساده، تیپ طراح باید اولویت به کارگیری باشد؛ با این تفاوت که در نوع پیچیده در کنار تیپ طراح باید تحولی قرار گیرد تا زمینه‌ساز طراح‌های تحولی باشد. در دیگر حالت‌ها، لازم است تا تمام‌کنندگی در اولویت دوم قرار گیرد تا سازمان نتیجه طراحی را مشاهده و اقدام به تکمیل طراحی‌ها نماید.

سوم) وضعیت واحد سازمانی دستگاه اجرایی:

هماهنگی بین تیپ مدیریتی و واحدهای سازمانی اقتضائات خاص خود را دارد. ویژگی اصلی واحدهای سازمانی به جایگاه سازمانی آنها بازمی‌گردد. واحد ستادی و صفی به دو دسته انجام‌دهنده مأموریت اصلی و پشتیبانی‌کننده تقسیم می‌شوند. از سوی دیگر جغرافیای واحد بر این اقتضائات می‌افزاید.

جدول شماره ۱۲: تیپ مدیریتی بر اساس جایگاه سازمانی و جغرافیای محل خدمت

شهرستان	استان	تهران	محل استقرار جغرافیایی جایگاه سازمانی در ساختار سازمانی
تمام‌کننده	تمام‌کننده	جامع، تحولی	ستادی (انجام دهنده مأموریت اصلی دستگاه)
تمام‌کننده	تحولی، تمام‌کننده	تحولی، تمام‌کننده	صفی (انجام‌دهنده مأموریت اصلی دستگاه)
تمام‌کننده	طراح	طراح	ستادی (پشتیبانی‌کننده)
تمام‌کننده	تمام‌کننده	تمام‌کننده	صفی (پشتیبانی‌کننده)

در واحدهای ستادی، باید از تیپ جامع استفاده کرد؛ با این تفاوت که در تهران از مکمل تحولی و در استان از مکمل تمام‌کننده باید بهره برد تا راهبری ستادی به خوبی انجام شود. در شهرستان، طراح در کنار تمام‌کننده ترکیب خوبی را شکل خواهد داد. در صفی‌های انجام‌دهنده مأموریت اصلی دستگاه در تهران و استان باید از ترکیب تحولی و تمام‌کننده استفاده کرد که الگوی انجام مأموریت را متحول کند. در شهرستان نیز باید به تیپ تمام‌کننده کفایت کرد. در ستادی پشتیبانی‌کننده باید از مدیران طراح در تهران و استان و در سطح شهرستان از تمام‌کننده استفاده

کرد. در صفی‌های پشتیبانی‌کننده نیز در تمام سطوح جغرافیایی باید از تیپ تمام‌کننده استفاده کرد.

چهارم) وضعیت شایستگی‌های اختصاصی پست مدیریتی مقصد:

ما برای تصدی پست‌های مدیریتی به دو دسته شایستگی نیاز داریم: شایستگی‌های عمومی مدیریتی که دلالت دارد بر اینکه حداقل شایستگی مورد نیاز برای تصدی جایگاه‌های مدیریتی در تمامی دستگاه‌ها در فرد وجود دارد و دسته دوم شایستگی‌های اختصاصی که حکایت از شایستگی‌های لازم برای تصدی پست‌های مدیریتی هریک از دستگاه‌های اجرایی دارد. دسته اول شرط لازم برای انتصاب هر چهار تیپ مدیریتی برای انتصاب است. اما در مورد دسته دوم سه حالت برای هر تیپ مدیریتی قابل تصور است: کاملاً واجد شایستگی‌های اختصاصی پست مدیریتی است؛ در برخی شایستگی‌های اختصاصی ضعف دارد؛ فاقد شایستگی‌های اختصاصی است.

جدول شماره ۱۳: بکارگیری مدیران بر اساس تیپ مدیریتی و ارزیابی شایستگی اختصاصی

وضعیت شایستگی اختصاصی	تیپ‌های شخصیتی	کامل دارد	ضعف دارد	ندارد
		به‌کارگیری طبق امتیازات به دست آمده در دیگر محورها	به‌کارگیری طبق امتیازات به دست آمده در دیگر محورها	به‌کارگیری طبق امتیازات به دست آمده در دیگر محورها
جامع		به‌کارگیری طبق امتیازات به دست آمده در دیگر محورها	به‌کارگیری طبق امتیازات به دست آمده در دیگر محورها	به‌کارگیری طبق امتیازات به دست آمده در دیگر محورها
طراحی		به‌کارگیری طبق امتیازات به دست آمده در دیگر محورها	به‌کارگیری طبق امتیازات به دست آمده در دیگر محورها	به‌کارگیری طبق امتیازات به دست آمده در دیگر محورها
تحویلی		به‌کارگیری طبق امتیازات به دست آمده در دیگر محورها	عدم به‌کارگیری	عدم به‌کارگیری
تمام‌کننده		به‌کارگیری طبق امتیازات به دست آمده در دیگر محورها	به‌کارگیری طبق امتیازات به دست آمده در دیگر محورها	عدم به‌کارگیری

در صورتی که تیپ‌های مدیریتی واجد شایستگی‌های اختصاصی باشند، انتصاب ایشان امری بدیهی است؛ اما اگر در این شایستگی‌ها ضعف‌هایی داشته باشند؛ بجز تیپ تحولی مابقی را علیرغم ضعف در شایستگی‌های اختصاصی، می‌توان به‌کارگیری کرد. تیپ تمام‌کننده با تمرکزی که روی مأموریت‌ها خواهد داشت، زمینه‌های شناخت و اشراف بر محیط و کسب شایستگی‌ها را برای خود ایجاد خواهد کرد. تیپ طراح و جامع نیز با توجه به نوع شخصیتی که دارا هستند، اشراف کلی شرط اولیه برای انتصاب ایشان است که از آن برخوردار خواهند بود. اما در صورت فقدان کامل شایستگی در تیپ تحولی و تمام‌کننده قطعاً به تصمیم عدم به‌کارگیری ایشان می‌رسیم. اما در دو تیپ جامع و طراح می‌توان با رعایت دیگر شرایط انتصاب را انجام داد؛ زیرا ویژگی این دو تیپ و

نوع اشرافی که از بالا باید بر امور پیدا کنند زمینه لازم را برای هماهنگی با مأموریت جایگاه هدف ایجاد می‌کند.

جدول شماره ۱۴: اولویت به‌کارگیری تیپ‌های مدیریتی بر اساس ارزیابی شایستگی اختصاصی

تیپ‌های شخصیت حرفه‌ای	ارزیابی از شایستگی اختصاصی		
	کامل دارد	ضعف دارد	ندارد
جامع	۱	۲	۳
طراحی	۱	۲	۳
تحولی	۱	۴	۴
تمام‌کننده	۱	۳	۴

(ج) نظام اداره کشور:

سومین مؤلفه اثرگذار در هندسه چینش مدیران، وضعیت نظام اداره است. این نظام از سه حیث قابل بررسی است: اولاً وضعیت بخش‌های اداره کشور باید تبیین شود. ما از کل بخش‌های اداره کشور باید یک دسته‌بندی داشته باشیم و حسب مورد میزان نیاز هریک از این بخش‌ها را به تیپ‌های مدیریتی سنجیده و بر همین اساس اقدام به تخصیص مدیران مناسب به آن بخش کنیم؛ ثانیاً وضعیت جغرافیایی دستگاه‌های اجرایی و ستادی در به‌کارگیری تیپ‌های مدیریتی حائز اهمیت است. به لحاظ جغرافیایی، هریک از دستگاه‌های اجرایی تقسیم کار متفاوتی را از واحدهای سازمانی خود انجام داده‌اند. عموماً واحدهای عملیاتی و صفی در استان‌ها و شهرستان‌ها و واحدهای ستادی و برنامه‌ریزی در تهران قرار دارند. از سوی دیگر به دلیل بزرگی اندازه برخی دستگاه‌های اجرایی، درون آنها نیز می‌توان بین دستگاه‌های صفی و ستادی آنها تفکیک قائل شد. ثالثاً در صورت نیاز به نوع مدیریتی خاص، چنانچه مخازنی که مدیران مورد نیاز از آنها تأمین می‌شوند جوابگو نباشند، محدودیت‌هایی را تحمیل خواهند کرد که باید برای آن برنامه‌ریزی داشت.

اول) وضعیت بخش‌های اداره کشور و نیاز آنها به مدیران:

کل دستگاه‌های اجرایی کشور را بر حسب نسبتی که با تحقق سبک زندگی در جامعه برقرار می‌کنند، به چهار دسته تقسیم می‌شوند. هریک از این بخش‌ها اقتضات خاصی دارد، لذا هر کدام به سمت تیپ شخصیت حرفه‌ای خاصی از مدیران گرایش دارند. اگر اولویت‌بندی و وزن هریک از این بخش‌ها را لحاظ کنیم، در تخصیص تیپ‌های مدیران به هر یک از این بخش‌ها در شرایط محدودیت می‌توان از منطق حاکم بر جدول زیر استفاده کرد. ضمن اینکه دوز مناسب تیپ‌های مدیریتی برای هریک از این مناصب باید تعیین شود. برای این مهم دو شاخص وجود دارد: (۱) نوع مأموریت: هرچه مأموریت دستگاه به سمت سیاست‌گذاری میل پیدا کند، به تیپ طراح نیاز

بیشتری خواهد داشت و هرچه به سمت امور روبنایی میل کند، به تیپ تمام‌کننده در آن احتیاج بیشتری احساس می‌شود. (۲) میزان استقلال: هرچه استقلال عمل دستگاه بیشتر باشد نیاز به تیپ‌های مدیریتی در آنها احساس می‌شود که کارآمدی و ثبات در ارائه خدمت موجب شوند.

جدول شماره ۱۵: نحوه تخصیص تیپ‌های مدیریتی در بخش‌های مختلف کشور

تیپ‌های مدیریتی	جامع	طراح	تحولی	تمام‌کننده
				لایه‌ها به ترتیب اولویت
دستگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات روبنایی	۲	۳	۴	۱
دستگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات زیربنایی	۳	۱	۴	۲
سیاست‌گذاران	۱	۲	۳	۴
راهبرندگان	۱	۳	۲	۴

در دستگاه‌های اجرایی که به صورت مستقیم به مردم خدمت ارائه می‌دهند، باید اولویت با مدیران تمام‌کننده باشد تا بتوانند پروژه‌ها را بهتر و سریع‌تر اجرا کرده و مردم را از ثمرات آن در کوتاه‌ترین زمان ممکن بهره‌مند نمایند. در همین دسته از دستگاه‌ها اولویت دوم با مدیران جامع است. اگر در فرایند اجرای برنامه در برخی نقاط جغرافیایی نیاز به بازنگری موردی در بخش‌هایی از برنامه بود، این دسته از مدیران که توانمندی چندگانه دارند، مورد نیاز است. از سوی دیگر در برخی حوزه‌ها نیاز به طراحی برنامه متناسب با واقعیات میدانی است. لذا تیپ طراح به عنوان اولویت سوم قابل به‌کارگیری است. در اولویت چهارم تیپ تحولی قرار دارد. با توجه به اینکه با اجرای اقدامات تحولی در این لایه، نباید ریسک احتمال عدم موفقیت متوجه مردم شود؛ به-کارگیری این تیپ از اولویت پایین برخوردار است.

در سطح دستگاه‌های سیاست‌گذار ابتدا به مدیران جامع نیاز است که بتوانند در مقام سیاست-گذار تمامی ابعاد طراحی، تحولی و تمام‌کنندگی را در کنار یکدیگر مدنظر قرار دهند. در اولویت دوم، تیپ طراح قابل به‌کارگیری است، زیرا سیاست‌گذاری ریشه در طراحی کلان دارد. در اولویت سوم مدیران تحولی مورد نیاز است. این مدیران می‌توانند رویکردهای تحولی را در سطح کلان تزریق نمایند. در اولویت پایانی به تمام‌کننده نیاز است. در سطح دستگاه‌های راهبر، با توجه به اشراف مورد نیاز برای هدایت میدانی دستگاه‌های اجرایی، نیاز به مدیران جامع بیشتر است. در اولویت دوم مدیران تحولی مورد نیاز است. آنها با ابتکاراتی که در حین راهبری اعمال می‌کنند، می‌توانند زمینه خوبی برای ایجاد بهینگی در عملیات میدانی ایجاد کنند. در اولویت سوم طراحان قرار دارند که می‌توانند بخشی از تکمله‌های مورد نیاز در برنامه‌ریزی کلان را در حین راهبری دستگاه روی آنها اعمال نمایند. اولویت آخر با تمام‌کننده است. در سطح دستگاه‌های ایجادکننده

زیرساخت، اولویت اول با تیپ طراح است؛ چراکه بسیاری از زیرسازی‌ها نیاز به بازنگری مکرر طراحی سیاست‌گذاران دارد. تیپ طراح در این لایه نیاز تطویل امر اجراء را مرتفع می‌کند. در اولویت دوم نیاز به مدیر تمام‌کننده است. این مدیران طراحی‌های انجام شده را اجرایی می‌کنند. در اولویت سوم مدیران جامع قرار دارند که با توجه به محدودیت‌های دستیابی به ایشان در این اولویت قرار گرفته‌اند. در دستگاه‌های تأمین‌کننده نیازهای روبنایی، مدیران تحولی در اولویت قرار دارند.

دوم) اثر جغرافیایی و ستادی دستگاه در به‌کارگیری تیپ‌های شخصیت حرفه‌ای مدیران:
در هر دستگاه با توجه به ساختار، نحوه سازماندهی و تعداد واحدهای سازمانی، در بخش‌های مختلف از اولویت به‌کارگیری متفاوتی از تیپ‌های مدیران تبعیت می‌کند. در دستگاه، واحدهای سازمانی یا مأموریت اصلی را محقق یا اجرای این مأموریت را پشتیبانی می‌کنند. به دسته اول واحد اختصاصی و به دسته دوم واحد عمومی گفته می‌شود. دسته اول دو گروه‌اند: سیاست‌گذار و جهت‌دهنده واحدهای سازمانی اختصاصی.

جدول شماره ۱۶: تخصیص تیپ‌های مدیریتی بر اساس نوع واحد سازمانی

تیپ‌های شخصیت حرفه‌ای نوع واحد سازمانی در دستگاه اجرایی	جامع	طراح	تحولی	تمام‌کننده
ستاد سیاست‌گذار تهران در مأموریت‌های اختصاصی	۱	۲	۳	۴
ستاد برنامه‌ریزی و راهبری در تهران	۱	۳	۲	۴
ستاد پشتیبانی اجرایی در تهران	۲	۳	۴	۱
ستاد راهبری در مأموریت‌های اختصاصی در استان	۱	۳	۲	۴
ستاد پشتیبانی در استان	۲	۳	۴	۱
صف اجرای مأموریت‌های اختصاصی در شهرستان	۲	۳	۴	۱
صف پشتیبانی در شهرستان	۲	۳	۴	۱

در واحدهای سازمانی سیاست‌گذار باید همچون دستگاه‌های سیاست‌گذار عمل کرد. به‌کارگیری مدیران جامع و طراح در این نوع واحدهای سازمانی از اولویت‌های بالاتری برخوردار است. در واحدهای سازمانی برنامه‌ریز و راهبر نیز مشابه دستگاه‌های راهبری‌کننده باید عمل کرد. در ستاد پشتیبانی مستقر در تهران مشابه دستگاه‌های روبنایی می‌توان عمل کرد. منطق انجام مأموریت‌ها و ارائه خدمات در این نوع واحدهای سازمانی نیز جاری است. منطق حاکم بر واحدهای سازمانی ستاد راهبری در استان مشابه ستاد راهبری در ستاد دستگاه، و منطق حاکم بر ستاد پشتیبانی در استان نیز مشابه ستاد پشتیبانی در تهران است. اما در سطح شهرستان هم در انجام مأموریت‌های اختصاصی و هم در حوزه پشتیبانی منطق کاملاً عملیاتی بوده و مشابه ستاد پشتیبانی تعریف شده است. هرچه به ارائه خدمت به مردم در شهرستان نزدیک‌تر می‌شویم لزوم تمام‌کنندگی بیشتر

احساس می‌شود. لذا مهمترین جایگاه‌های سازمانی مدیریتی در وزارتخانه، جایگاه‌های عملیاتی است. ستاد باید توان خود را برای تنظیم‌گری روابط بین واحدهای صفی، توانمندسازی و دادن اختیارات لازم برای انجام مأموریت به ایشان مبذول دارند.

سوم) وضعیت مخازن مدیران:

بدنه اصلی مدیریتی دستگاه‌های اجرایی باید از نیروهایی انتخاب شوند که جزو بدنه اصلی آن دستگاه باشند تا چینش و به‌کارگیری از ماندگاری بالاتری برخوردار شود. از این رو، باید مکانیسم شناسایی و ارزیابی جامع مدیران موجود و استعداد‌های مدیریتی در هر دستگاه اجرایی به صورت مجزا و مستقل در قالب یک سامانه کلان طراحی و اجرایی شود. تنها در جایگاه‌های مدیریتی که نیاز به سرعت عمل در تزریق فکر و ایده‌های جدید وجود دارد و یا بدنه موجود، تأمین‌کننده نیازهای مدیریتی نیست از ظرفیت‌های بیرونی استفاده خواهد شد. مدیران ارشد باید زمینه‌های جانشین‌پروری از بین این بدنه مدیریتی را ایجاد و در یک بازه زمانی میان مدت با استقرار این بدنه در مشاغل اصلی، زمینه ایجاد ثبات مدیریتی را در دستگاه اجرایی ایجاد نمایند. ما برای تأمین بدنه مدیریتی کشور متناسب با دسته‌بندی‌های فوق‌الذکر، اولاً به مدیران جامع نیاز داریم. هر جایی که بتوانیم مدیران جامع را به‌کارگیری کنیم، سه تیپ دیگر نیز در اختیار ما خواهد بود. اما به لحاظ اجرایی این تعداد مدیر جامع نمی‌توانیم تربیت کرده و در اختیار داشته باشیم. از این رو، باید برحسب میزان تیپ‌های شخصیتی مدیرانی که در اختیار داریم نسبت به برنامه‌ریزی چینش مدیران اقدام کنیم. بر این اساس و با مشاهده وضعیت دستگاه‌های اجرایی و واحدهای سازمانی ذیل آنها، به لحاظ کمی بیشترین تعداد پست‌های مدیریتی مورد نیاز ما متناسب با مدیران تمام-کننده هستند. در مرتبه بعدی با توجه به لختی نظامات بروکراتیک و نیاز نظام اداره کشور به ایجاد تحول اداری، به مدیران تحولی در جایگاه‌های سازمانی کشور نیاز بیشتری احساس می‌شود. در مرتبه سوم نیز مدیران طراح قرار دارند. بر همین اساس می‌توان منطق به‌کارگیری تیپ‌های مختلف مدیران را به شرح ذیل تولید نمود: اولاً فعال بودن فرایند تربیت مدیر و ورود مدیران تربیت‌یافته جدید به مخزن مدیران کشور به صورت متناوب و در بازه‌های زمانی که بتوان براساس آن تأمین مدیران کشور را پشتیبانی کرد. در نتیجه در چنین شرایطی الگوی به‌کارگیری و مهندسی چینش مدیران در نظام اداری کشور متفاوت از زمانی خواهد بود که این فرایند فعال و مدیران تازه نفس و به‌روز به دایره مدیریتی کشور وارد می‌شوند. ثانیاً وجود مدیران در گستره عموم تخصص‌های مورد نیاز برای اداره کشور: مخازن باید مدیران را در پهنه تخصص‌های مورد نیاز برای انجام مأموریت‌های متنوع نظام اداره کشور تربیت و سازماندهی کنند تا بتوان در هریک از تخصص‌های مورد نیاز برای

اداره کشور به تعداد کفایت‌کننده مدیر آماده در اختیار داشت. در موارد زیادی در یک حوزه تخصصی خاص، مدیران زیادی وجود دارند اما در دیگر تخصص‌های مورد نیاز برای اداره کشور از کمبود معتنا به مدیر رنج می‌بریم. توزیع متوازن حول عرصه‌های تخصصی مورد نیاز برای انجام مأموریت‌های دولت و نظام اداره کشور حائز اهمیت است. ثالثاً وجود و پراکنده بودن استقرار مدیران در گستره جغرافیایی مورد نیاز برای انجام مأموریت‌های نظام اداره کشور: در بسیاری از موارد مدیران خوب و مورد نیاز در تهران یا مراکز استان‌های برخوردارتر مشغول فعالیت هستند. لذا توزیع نامتوازن مدیران به لحاظ جغرافیایی نیز یکی از محدودیت‌هایی است که طراحی هندسه با آن روبرو است. بدیهی است در جانشینی مدیران باید محدودیت‌های جغرافیایی را مدنظر قرار داد و در تربیت مدیران باید برای نقاط جغرافیایی که از کمبود مدیران برخوردار هستند، برنامه‌ریزی تربیت مدیران بومی را انجام داد.

جدول شماره ۱۷: سناریوی چینش مدیران بر اساس وضعیت مخازن مدیران کشور

حوزه‌های مورد نیاز برای تأمین مدیر	وضعیت فعالیت فراایندهای تربیت مدیر	تیپ‌های شخصیت حرفه‌ای وضعیت مدیر در اختیار	همه تیپ‌ها	جامع	طراح	تحولی	تمام‌کننده
تخصصی	فعال	بیش از حد کفایت جایگاه- های سازمانی مدیریتی، مدیر در اختیار دارد	مطلوب و بدون محدودیت	مطلوب و بدون محدودیت	به‌کارگیری در دیگر جایگاه‌ها همراه با توانمندسازی	به‌کارگیری در دیگر جایگاه‌ها همراه با کنترل اقدامات	به‌کارگیری در دیگر جایگاه‌ها همراه با توانمندسازی
		به اندازه کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی، مدیر در اختیار دارد	مطلوب و بدون محدودیت	توزیع متوازن در دیگر جایگاه‌ها با اولویت طراح و تحولی	به‌کارگیری در دیگر جایگاه‌ها همراه با توانمندسازی با اولویت طراحی و جامع	به‌کارگیری در دیگر جایگاه‌ها همراه با توانمندسازی با اولویت تحولی	به‌کارگیری در دیگر جایگاه‌ها همراه با توانمندسازی
		کمتر از حد کفایت جایگاه- های سازمانی مدیریتی، مدیر در اختیار دارد	توزیع متوازن در دیگر جایگاه‌ها با اولویت جامع، تمام‌کننده، طراحی و تحولی	به‌کارگیری مکمل از طراح و تحولی همراه با توانمندسازی	به‌کارگیری مکمل از جامع بدون محدودیت و به‌کارگیری از تحولی و تمام‌کننده همراه با توانمندسازی	به‌کارگیری مکمل از جامع بدون محدودیت و به‌کارگیری از طراح و تمام‌کننده همراه با توانمندسازی	به‌کارگیری مکمل از جامع بدون محدودیت و به‌کارگیری از طراح و تحولی همراه با توانمندسازی

حوزه‌های مورد نیاز برای تأمین مدیر	وضعیت فعالیت فراوندهای تربیت مدیر	تیپ‌های شخصیت حرفه‌ای وضعیت مدیر در اختیار	همه تیپ‌ها	جامع	طراح	تحولی	تمام‌کننده
	غیرفعال				توانمندسازی		
		بیش از حد کفایت جایگاه- های سازمانی مدیریتی، مدیر در اختیار دارد	مطلوب و بدون محدودیت	به‌کارگیری با اولویت جایگاه- هایی که تربیت نیروی جایگزین برای آنها سخت‌تر است	به‌کارگیری در جایگاه تمام- کننده و طراح در صورت شایستگی‌های اولیه	به‌کارگیری در جایگاه تمام- کننده و طراح در صورت شایستگی‌های اولیه	به‌کارگیری در جایگاه طراح و تحولی در صورت شایستگی‌های اولیه
		به اندازه کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	به‌کارگیری با اولویت جایگاه‌هایی که تربیت نیروی جایگزین برای آنها سخت‌تر است	توزیع متوازن به صورتی که بتوانند نقص در تربیت و تأمین مدیران دیگر جایگاه‌ها را پوشش دهند با اولویت طراح و تحولی	به‌کارگیری در جایگاه‌هایی که به اندازه کافی مدیر تحولی و تمام‌کننده در بدنه آنها وجود داشته باشد	به‌کارگیری در جایگاه‌هایی که مدیر طراح و تمام‌کننده به تعداد کافی در بدنه آنها وجود داشته باشد	به‌کارگیری بدون اعمال محدودیت‌های خاص
		کمتر از حد کفایت جایگاه- های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	توزیع متوازن در دستگاه- هایی که در اداره کشور عملکرد آنها از اولویت بالاتری برخوردار است	به‌کارگیری در جایگاه- هایی که در بدنه طراح و تحولی کمتر و تمام‌کننده بیشتر وجود دارد	به‌کارگیری در جایگاه‌هایی که تمام‌کننده بیشتر وجود دارد	به‌کارگیری در جایگاه‌هایی که دستگاه اجرایی آن از فرسودگی بیش از حد رنج برده و در اولویت ایجاد تحول قرار دارد	به‌کارگیری در جایگاه‌هایی که طراح وجود داشته و طراحی‌های لازم برای انجام مأموریت در آنها صورت گرفته است
جغرافیایی	فعال	بیش از حد کفایت جایگاه- های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	آمادگی ایجاد تمامی تیپ‌ها برای هجرت به دیگر نقاط جغرافیایی نیازمند	آمادگی ایجاد کردن برای هجرت به دیگر نقاط جغرافیایی نیازمند	آمادگی ایجاد کردن برای هجرت به دیگر نقاط جغرافیایی نیازمند	آمادگی ایجاد کردن برای هجرت به دیگر نقاط جغرافیایی نیازمند	آمادگی ایجاد کردن برای هجرت به دیگر نقاط جغرافیایی نیازمند
		به اندازه کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	آمادگی ایجاد تمامی تیپ‌ها برای هجرت به دیگر نقاط	آمادگی ایجاد کردن برای هجرت به دیگر نقاط	آمادگی ایجاد کردن برای هجرت به دیگر نقاط	آمادگی ایجاد کردن برای هجرت به دیگر نقاط جغرافیایی	توزیع متوازن در دستگاه‌های اجرایی و متناسب با دیگر

حوزه‌های مورد نیاز برای تأمین مدیر	وضعیت فعالیت فراوندهای تربیت مدیر	تیپ‌های شخصیت حرفه‌ای وضعیت مدیر در اختیار	همه تیپ‌ها	جامع	طراح	تحولی	تمام‌کننده
		کمتر از حد کفایت جایگاه- های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	جغرافیایی نیازمند	جغرافیایی نیازمند	جغرافیایی نیازمند	نیازمند	جایگاه‌های تحولی و طراحی
			توزیع متوازن همراه با تناسب در به- کارگیری تیپ‌های مختلف در همه سازمان‌ها	به‌کارگیری صرفاً در دستگاه‌هایی که تأمین بقیه تیپ‌ها سخت و مأموریت دستگاه حائز اهمیت است	به‌کارگیری صرفاً در دستگاه‌هایی که طراحی در آنها اولویت در انجام مأموریت‌ها هست	به‌کارگیری در جایگاه‌هایی که طراحی وجود داشته و طراحی‌های لازم برای انجام مأموریت در آنها صورت گرفته است	
	غیرفعال	بیش از حد کفایت جایگاه- های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	آمادگی ایجاد کردن در تمامی تیپ‌ها برای هجرت به دیگر نقاط جغرافیایی نیازمند	آمادگی ایجاد کردن برای هجرت به دیگر نقاط جغرافیایی نیازمند	آمادگی ایجاد کردن برای هجرت به دیگر نقاط جغرافیایی نیازمند	آمادگی ایجاد کردن برای هجرت به دیگر نقاط جغرافیایی نیازمند	آمادگی ایجاد کردن برای هجرت به دیگر نقاط جغرافیایی نیازمند
			توزیع متوازن همراه با تناسب در به- کارگیری تیپ‌های مختلف در همه سازمان‌ها	به‌کارگیری صرفاً در دستگاه‌هایی که تأمین بقیه تیپ‌ها سخت و مأموریت دستگاه حائز اهمیت است	به‌کارگیری صرفاً در دستگاه‌هایی که طراحی در آنها اولویت در انجام مأموریت‌ها هست	به‌کارگیری در جایگاه‌هایی که طراحی وجود داشته و طراحی‌های لازم برای انجام مأموریت در آنها صورت گرفته است	
		کمتر از حد کفایت جایگاه- های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	تمرکز بر تأمین مدیران دستگاه‌های اصلی	تمرکز بر تأمین مدیران دستگاه‌های اصلی	تمرکز بر تأمین مدیران دستگاه‌های اصلی	تمرکز بر تأمین مدیران دستگاه‌های اصلی	تمرکز بر تأمین مدیران دستگاه‌های اصلی

می‌توان اولویت به‌کارگیری تیپ‌های شخصیتی مختلف را به شرح زیر مشخص کرد:

جدول شماره ۱۸: اولویت به‌کارگیری تیپ‌های مدیریتی با فرض محدودیت در تربیت و به‌کارگیری

حوزه‌های مورد نیاز برای تأمین مدیر	وضعیت فعالیت فراایندهای تربیت مدیر	تیپ‌های شخصیت حرفه‌ای وضعیت مدیر در اختیار	جامع	طراح	تحولی	تمام- کننده
تخصصی	فعال	بیش از حد کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	۱	۱	۱	۱
		به اندازه کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	۱	۱	۱	۱
		کمتر از حد کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	۱	۳	۲	۱
	غیر فعال	بیش از حد کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	۱	۱	۱	۱
		به اندازه کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	۱	۲	۳	۲
		کمتر از حد کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	۱	۲	۳	۴
جغرافیایی	فعال	بیش از حد کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	۱	۱	۱	۱
		به اندازه کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	۱	۱	۱	۱
		کمتر از حد کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	۱	۳	۲	۱
	غیر فعال	بیش از حد کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	۱	۱	۱	۱
		به اندازه کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	۲	۲	۳	۱
		کمتر از حد کفایت جایگاه‌های سازمانی مدیریتی مدیر در اختیار دارد	۲	۳	۴	۱

۳) الگوریتم مطلوب جانمایی مدیران در دستگاه‌های اجرایی

تضارب آرا بین مدیران، آن هم از تیپ‌های مختلف مدیریتی یکی از اقتضائات ناگزیری است که در چیدمان مدیران باید مدنظر قرار دهیم. این تضارب و چالش‌هایی که به سبب آن ایجاد می‌شود، امری پسندیده و زمینه‌ساز ایجاد جوشش ایده برای دستیابی به راهکارهای میانبر خواهد بود. از این رو، الگوی چینش مدیران باید تضارب حداکثری را در راستای تزریق فکر و ایده از بیرون سازمان و تولید فکر و خلاقیت در درون سازمان موجب شود.

با بررسى محورهاى فوق‌الذکر بايد بتوانيم به يک منطق قابل اتکا در تعيين الگوى مهندسى چينش مديران در کل نظام ادارى دست پيدا کنيم. از اين رو از ضرب سطوح مختلف محورهاى فوق و از مهمترين عامل و ضريب به کم اهميت‌ترين و يا از ضرب مقدماتى‌ترين تا مشمول زمان‌ترين سطوح مى‌توان به الگوى مورد اشاره نزديک شد:

جدول شماره ۱۹: منطق چينش مديران در دستگاه‌هاى اجرايى

مرحله	تپ‌هاى شخصيت حرفه‌اى محورهاى تعيين ضريب اهميت چينش مديران	جامع	طراح	تحولى	تمام- کننده
اول	تعيين نوع دستگاه در لايه‌هاى نظام اداره کشور و ضرب ضريب مربوط				
دوم	تعيين سطح ارزيايى عملکرد دستگاه اجرايى و ضرب ضريب مربوط				
سوم	تعيين سطح نوع مأموريت‌هاى دستگاه اجرايى و ضرب ضريب مربوط				
چهارم	تعيين بازه سنى دستگاه اجرايى و ضرب ضريب مربوط				
پنجم	تعيين نوع بزرگى دستگاه اجرايى و ضرب ضريب مربوط				
ششم	تعيين نوع واحد سازمانى قرارگيرى مدير و ضرب ضريب مربوط				
هفتم	تعيين سطح عملکرد مدير و ضرب ضريب مربوط				
هشتم	تعيين سطح شايستگى تخصصى توسط مدير و ضرب ضريب مربوط				
نهم	تعيين سطح شايستگى‌هاى عمومى مدير و ضرب ضريب مربوط				
دهم	تعيين ضريب دسترسى تپ مدير در مخازن مديران و ضرب ضريب مربوط				
جمع‌بندى: نمره تپ متناسب براى هر پست سازمانى در دستگاه مشخص					

جدول فوق بايد براى هر دستگاه اجرايى مورد نظر به صورت جداگانه تکميل و ارزيايى لازم براى آن انجام شود. بدین‌منظور فرايند زير نيز بايد براى هر دستگاه اجرايى طى شود. ابتدا بايد جايفاه دستگاه اجرايى در لايه‌هاى نظام اداره کشور تعيين شود. ضريب مربوط به طبقه‌اى که دستگاه در آن قرار مى‌گيرد در جدول فوق جاگذارى مى‌شود. گام‌هاى بعدى نيز بدین شکل بايد طى شود. از ضرب تمامى ضريب‌هاى مندرج در هريك از ستون‌هاى جدول فوق در يکديگر يا از جمع آنها با يکديگر مى‌توان ميزان اهميت و تمايز هريك از تپ‌هاى مديريتى مورد نياز براى دستگاه اجرايى مربوط را تعيين نمود. بر اين اساس متناسب با پست‌هاى مديريتى دستگاه، تعداد مديران مورد نياز در ذيل هر تپ شخصيتى مديران براى دستگاه تعيين مى‌شود.



شکل شماره ۲: فرایند جانمایی مدیران در دستگاه‌های اجرایی

به عنوان نمونه در این بخش ۴ دستگاه از هریک از سطوح نظام اداره کشور (دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام به عنوان دستگاه سیاست‌گذار، سازمان اداری و استخدامی کشور به عنوان دستگاه راهبر، وزارت راه و شهرسازی به عنوان دستگاه ارائه‌دهنده خدمات زیربنایی، شهرداری اصفهان به عنوان دستگاه ارائه‌دهنده خدمات روبنایی) تعیین و براساس فرایند فوق، شخصیت مدیریتی مناسب برای هریک به شرح جدول زیر تعیین شده است:

جدول شماره ۲۰: اعمال اولویت‌های به‌کارگیری تپ‌های شخصیتی در دستگاه‌های اجرایی

مرحله	تپ‌های مدیریتی مؤلفه‌های تعیین ضرب اهمیت	دستگاه مورد ارزیابی	جامع	طراح	تحولی	تمام کننده
اول	تعیین نوع دستگاه اجرایی در هریک از لایه‌های نظام اداره کشور و ضرب ضرب مربوط	دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام	۱	۲	۳	۴
		سازمان اداری و استخدامی کشور	۱	۳	۲	۴
		وزارت راه و شهرسازی	۳	۱	۴	۲
		شهرداری اصفهان	۲	۳	۴	۱
دوم	تعیین سطح ارزیابی عملکرد دستگاه اجرایی و ضرب ضرب مربوط	دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام	۶	۵	۵	۴
		سازمان اداری و استخدامی کشور	۶	۶	۶	۵
		وزارت راه و شهرسازی	۶	۵	۵	۴
		شهرداری اصفهان	۶	۶	۶	۵
سوم	تعیین سطح نوع پیچیدگی مأموریت‌های دستگاه اجرایی و ضرب ضرب مربوط	دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام	۱	۲	۴	۴
		سازمان اداری و استخدامی کشور	۱	۲	۴	۴
		وزارت راه و شهرسازی	۱	۲	۴	۴
		شهرداری اصفهان	۴	۱	۴	۲

مرحله	تیپ‌های مدیریتی مؤلفه‌های تعیین ضریب اهمیت	دستگاه مورد ارزیابی	جامع	طراح	تحولی	تمام کننده
چهارم	تعیین بازه سنی دستگاه اجرایی و ضرب ضریب مربوط	دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام	۴	۱	۴	۲
		سازمان اداری و استخدامی کشور	۴	۲	۱	۴
		وزارت راه و شهرسازی	۴	۴	۴	۱
		شهرداری اصفهان	۴	۴	۴	۱
پنجم	تعیین نوع بزرگی دستگاه اجرایی و ضرب ضریب مربوط	دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام	۱	۲	۴	۴
		سازمان اداری و استخدامی کشور	۱	۲	۴	۴
		وزارت راه و شهرسازی	۱	۲	۴	۴
		شهرداری اصفهان	۴	۱	۴	۲
ششم	تعیین نوع واحد سازمانی که مدیر قرار است برای آن منصوب شود و ضرب ضریب مربوط	دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام	۱	۲	۳	۴
		سازمان اداری و استخدامی کشور	۱	۲	۳	۴
		وزارت راه و شهرسازی	۱	۲	۳	۴
		شهرداری اصفهان	۲	۳	۴	۱
هفتم	تعیین سطح عملکرد مدیر و ضرب ضریب مربوط*		۲	۲	۲	۲
هشتم	تعیین سطح شایستگی‌های تخصصی احراز شده توسط مدیر و ضرب ضریب مربوط*		۲	۲	۴	۳
نهم	تعیین سطح شایستگی‌های عمومی مدیر و ضرب ضریب مربوط*		۲	۲	۲	۲
دهم	تعیین ضریب دسترسی یا کمیابی تیپ مدیر در مخازن مدیران و ضرب ضریب مربوط	دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام	۱	۳	۲	۱
		سازمان اداری و استخدامی کشور	۱	۳	۲	۱
		وزارت راه و شهرسازی	۱	۲	۳	۴
		شهرداری اصفهان	۲	۳	۴	۱

* به منظور تسهیل در محاسبه مراحل هفتم تا نهم به صورت فرضی و با امتیاز برابر برای همه دستگاه‌ها، محسوب شد

از معکوس کردن اولویت‌های تعیین شده برای تیپ‌ها و دستگاه‌های نمونه براساس اولویت از پایین‌ترین تا بالاترین سطح تعیین شده در هر مورد که از ۱ تا ۴ و از ۱ تا ۶ است می‌توان وزن هریک از محورهای را تعیین و با ضرب نمودن وزن تعیین شده برای هر تیپ در ذیل هر دستگاه در تمامی محورهای ۹ گانه، وزن تیپ را در هر دستگاه در شرایط مساوی نسبت به دستگاه‌های دیگر تعیین نمود. جدول زیر نشان‌دهنده این محاسبات است:

جدول شماره ۲۱: تعیین وزن تیپ‌های شخصیتی در دستگاه‌های اجرایی

مرحله	تیپ‌های شخصیتی مؤلفه‌های ضریب اهمیت	دستگاه مورد ارزیابی	جامع	طراح	تحولی	تمام‌کننده
اول	تعیین نوع دستگاه اجرایی در هریک از لایه‌های نظام اداره کشور و ضرب ضریب مربوط	دبیرخانه مجمع تشخیص	۴	۳	۲	۱
		سازمان اداری و استخدامی	۵	۳	۲	۱
		وزارت راه و شهرسازی	۲	۵	۱	۳
		شهرداری اصفهان	۳	۲	۱	۵
دوم	تعیین سطح ارزیابی عملکرد دستگاه اجرایی و ضرب ضریب مربوط	دبیرخانه مجمع تشخیص	۱	۲	۳	۵
		سازمان اداری و استخدامی	۱	۱	۱	۳
		وزارت راه و شهرسازی	۱	۲	۳	۵
		شهرداری اصفهان	۱	۱	۱	۳
سوم	تعیین سطح نوع پیچیدگی مأموریت‌های دستگاه اجرایی و ضرب ضریب مربوط	دبیرخانه مجمع تشخیص	۵	۳	۱	۲
		سازمان اداری و استخدامی	۵	۳	۱	۲
		وزارت راه و شهرسازی	۵	۳	۱	۲
		شهرداری اصفهان	۱	۵	۳	۲
چهارم	تعیین بازه سنی دستگاه اجرایی و ضرب ضریب مربوط	دبیرخانه مجمع تشخیص	۱	۵	۳	۲
		سازمان اداری و استخدامی	۱	۵	۳	۲
		وزارت راه و شهرسازی	۱	۱	۱	۵
		شهرداری اصفهان	۱	۱	۱	۵
پنجم	تعیین نوع بزرگی دستگاه اجرایی و ضرب ضریب مربوط	دبیرخانه مجمع تشخیص	۵	۳	۱	۲
		سازمان اداری و استخدامی	۵	۳	۱	۲
		وزارت راه و شهرسازی	۵	۳	۱	۲
		شهرداری اصفهان	۱	۵	۳	۲
ششم	نوع واحد سازمانی قرارگیری مدیر و ضرب ضریب مربوط	دبیرخانه مجمع تشخیص	۵	۳	۱	۲
		سازمان اداری و استخدامی	۵	۳	۱	۲
		وزارت راه و شهرسازی	۵	۳	۱	۲
		شهرداری اصفهان	۳	۱	۵	۲
هفتم	تعیین سطح عملکرد مدیر و ضرب ضریب مربوط		۳	۳	۳	۳
هشتم	تعیین سطح شایستگی تخصصی مدیر و ضرب ضریب مربوط		۳	۳	۱	۲
نهم	تعیین سطح شایستگی عمومی مدیر و ضرب ضریب مربوط		۳	۳	۳	۳
دهم	تعیین ضریب دسترسی یا کمیابی تیپ مدیر در مخازن مدیران و ضرب ضریب مربوط	دبیرخانه مجمع تشخیص	۴	۲	۳	۴
		سازمان اداری و استخدامی	۴	۲	۳	۴
		وزارت راه و شهرسازی	۴	۳	۲	۱

مرحله	تیپ‌های شخصیتی مؤلفه‌های ضریب اهمیت	دستگاه مورد ارزیابی	جامع	طراح	تحولی	تمام‌کننده
		شهرداری اصفهان	۳	۲	۱	۴
جمع‌بندی: نمره تیپ متناسب برای هر پست سازمانی در دستگاه مشخص		دبیرخانه مجمع تشخیص	۲۷۶۴۸	۳۴۹۹۲	۲۴	۳۶
		سازمان اداری و استخدامی	۲۷۶۴۸	۱۳۱۳۲	۴۸	۸
		وزارت راه و شهرسازی	۱۳۸۲۴	۱۷۴۹۶	۷۲	۶۴۸
		شهرداری اصفهان	۷۲۹	۳۴۵۶	۹	۸۲۹۴۴

مشاهده می‌شود که دبیرخانه مجمع تشخیص اولاً به تیپ طراح و ثانیاً به تیپ جامع نیاز دارد. در مقابل سازمان اداری و استخدامی کشور به تیپ جامع با اولویت اول و به تیپ طراح با وزنی نصف تیپ جامع نیاز دارد. در ستاد وزارت راه و شهرسازی هر دو تیپ طراح و جامع با وزنی نزدیک به هم مورد نیاز است. اما در شهرداری اصفهان با تفاوت فاحش تمام‌کننده و با فاصله‌ای زیاد طراح مورد نیاز است.

بحث و نتیجه‌گیری

همانطوری که در بخش مقدمه اشاره شد برای تحول ریشه‌ای در ارائه خدمات به شهروندان و بازآفرینی امور دولت، ما نیازمند شناسایی نقاط کلیدی، گلوگاهی و اهرمی در دولت هستیم که بواسطه مداخله در آنها تحولات زنجیره‌وار در نظام اداره کشور در راستای ارتقاء کارآمدی، کارایی، انعطاف‌پذیری و ظرفیت خلاقیت و نوآوری رخ دهد. به عبارتی، ما نیازمند تغییر دی‌ان‌اِ نظام‌های اداره کشور هستیم. یکی از این نقاط اساسی، نحوه چینش مدیران در دستگاه‌های اجرایی است. اهمیت این موضوع نویسندگان را بر آن داشت که هندسه چینش مدیران در بخش‌های مختلف دولت را ترسیم کنند. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته، سه عنصر مدیران، جایگاه‌های مدیریتی و نظامات اداره کشور به عنوان عناصر دخیل در این امر شناسایی شد. از اتصال و ربط این سه عامل هندسه چینش مدیران در نظام اداره کشور ترسیم شد. یافته‌ها نشان داد که: مدیران محور هندسه چینش مدیران هستند. لذا ویژگی‌های اثرگذار در تشخیص قدرت و توان مدیران برای تصدی جایگاه‌های مدیریتی، در طراحی هندسه مداخله دارند. در این راستا سه محور اصلی حائز اهمیت می‌باشد: (۱) شایستگی‌های عمومی و مشترک، (۲) تیپ شخصیتی و سبک مدیریتی و (۳) توان عملکردی مدیران. بر همین می‌توان گفت که یکی از اضلاع هندسه چینش مدیر و ویژگی‌های ایشان است؛ به نحوی که با بالا و پایین کردن کیفیت و کمیت این ویژگی‌ها، الگوی چینش دچار تغییر می‌شود. دومین عامل حیاتی هندسه چینش مرتبط با وضعیت عملکرد و عمر سازمان، وضعیت ساختار و سازماندهی درونی آن، وضعیت واحدها و شایستگی‌های اختصاصی پست‌های

مدیریتی دستگاه است. در نتیجه می‌توان گفت که قابلیت‌های سازمان هندسه چینش را دچار تغییر می‌کند. آخرین عامل به وضعیت بخش‌های اداره کشور، وضعیت جغرافیایی و ستادی دستگاه‌های اجرایی و وضعیت مخازن مدیران کشور برمی‌گردد.

با توجه به نتایج بالا می‌توان ادعا داشت که در زمینه ترسیم هندسه چینش مدیران تحقیق/ اقدام مشابهی صورت نگرفته است. به عنوان نمونه در پژوهش اسماعیلی و همکاران (۲۰۲۲) به شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برای انتصاب اشاره شده و سناریوی مشخصی برای چینش مدیران بر اساس اقتضائات دستگاه‌های اجرایی ارائه نشده است. بخشنامه‌های سازمان اداری و استخدامی کشور و مصوبات شورای عالی اداری نیز با وجود داشتن چارچوب مشخص برای انتخاب و انتصاب مدیران، اما سازوکار مشخصی برای چینش مدیران در دستگاه‌های اجرایی مشخص نکرده‌اند. هندسه انتصاب بر اساس وضعیت فعلی سه عنصر مورد اشاره ترسیم شده است. اما برای تحول اساسی در وضعیت اداره کشور و حرکت به سمت بازآفرینی دولت، صرف ترسیم هندسه چینش بر اساس وضعیت فعلی، احتمالاً چندان ما را به سمت نقطه مطلوب مدنظر نخواهد رساند. لذا ما در بلند مدت نیازمند تحول اساسی در نظامات و سازوکارهای بوروکراسی حاکم بر این نظامات و ترسیم هندسه چینش بر اساس نقطه مطلوب هستیم. برای حرکت به این سمت لازم است اقدامات سیاستی و اجرایی زیر به ترتیب عملیاتی شود: ۱- بازنگری قوانین و ضوابط مرتبط با بکارگیری مدیران حرفه‌ای و سیاسی به ویژه قانون مدیریت خدمات کشوری و مصوبه انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس چارچوب طراحی شده؛ ۲- تهیه مخزن مدیران کشور بر اساس شایستگی‌های عمومی و مشترک، تیپ شخصیتی و سبک مدیریتی و توان عملکردی مدیران؛ ۳- تربیت مدیران تراز دولت در چارچوب مشخص شده؛ ۴- جانمایی مدیران در سطح ملی و استانی بر اساس فرایند ترسیم شده.

حمایت و قدردانی

این مطالعه فاقد حمایت‌های مالی مستقیم بوده است.

منابع فارسی

- اسماعیلی، سمیرا، اسدی، سعید و شرفی، علی (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های انتصاب مدیران کتابخانه‌ها. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۸ (۱)، ۳۲-۴۹.
- آقارزی، مصطفی (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی انتصاب مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۷ (۶۳)، ۶۵-۱۱۰.

سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۳۹۶). دستورالعمل ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای. گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۳/۷/۱۰، از آدرس <https://shenasname.ir>

شورای عالی اداری (۱۳۸۱). ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران. گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۳/۸/۳۰، از آدرس <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/129954>

شورای عالی اداری. (۱۳۹۳). برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی. گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۳/۷/۶، از آدرس <https://shenasname.ir>

شورای عالی اداری. (۱۳۹۵). دستورالعمل نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای. گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۳/۷/۶، از آدرس <https://shenasname.ir>

شورای عالی اداری. (۱۴۰۳). دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب، انتصاب و ارتقاء افراد به پست‌های مدیریتی حرفه‌ای. گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۴/۸/۶ از آدرس <https://shenasname.ir>

عرب اسدی، حسین و کاشی، امیرعباس (۱۴۰۴). نبرد بوروکراسی. تهران: نشر راه‌دان.

عرب اسدی، حسین و محمدی، حمیدرضا (۱۳۹۹). خودت را جمع کن: مروری بر بایسته‌های تربیت تشکیلاتی. تهران: نشر امتداد دانش.

عرب اسدی، حسین و مرادی، کیوان (۱۴۰۵). الگوی راهبردی طبقه‌بندی مشاغل و پست‌های مدیریتی نظام اداره کشور. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۱۰ (۳۷)، ۹۳-۱۴۶.

کاویانی، حسن و غفرانی، فهمیه. (۱۴۰۲). واکاوی نظام استخدامی مدیران ارشد اجرایی در آلمان، هلند و انگلستان: آموزه‌هایی برای اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

Refrensces

- Administrative and Employment Organization of the Country (2017). Circular on the Guidelines for the Evaluation and Development of General Competencies of Professional Managers. Retrieved from <https://shenasname.ir> (In Persian).
- Agharazi, M. (2023). Pathology of the Appointment of Professional Managers in Iranian Government Organizations. *Quarterly Journal of Supervision and Inspection*, 17 (63), 65-110 (In Persian).
- Arab Asadi, H & Kashi, A.A. (1404). *Battle of Bureaucracy*. Tehran: Rahdan Publishing (In Persian).
- Arab Asadi, H & Mohammadi, H. (2010). *Gather yourself: A review of the requirements of organizational training*. Tehran: Emtadeh Danesh Publishing (In Persian).
- Arab Asadi, H & Moradi, K. (1405). Strategic model for classifying jobs and managerial positions in the country's administrative system. *Educational Leadership Research*, 10 (37), 93-146 (In Persian).

- Esmaeili S, Asadi S & Sharafi A (2022). Identifying the Components of Appointment of Library Managers. *Research on Information Science and Public Libraries*. 28 (1), 32-49 (In Persian).
- High Administrative Council (2002). Criteria for the Selection, Appointment and Change of Managers. Retrieved on 2024/10/1, from <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/129954> (In Persian).
- High Administrative Council (2014). Program for the Education and Training of Future Managers of Executive Agencies. Retrieved on 2024/10/1, from <https://shenasname.ir> [In Persian].
- High Administrative Council (2016). Instructions on how to select and appoint professional managers. <https://shenasname.ir> (In Persian).
- High Administrative Council (2024). *Executive instructions on how to select, appoint and promote individuals to professional management positions*. Retrieved on 2024/9/13 from <https://shenasname.ir> (In Persian).
- Kakabadse, A., Abdullah, M., Abouchakra, R & Jawad, A. (2011). *Leading Smart Transformation*. Palgrave Macmillan UK.
- Kaviani, H., & Ghafrani, F. (2023). Analysis of the employment system of senior executives in Germani. Tehran: Research Center of the Islamic Consultative Assembly (In Persian).